ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA
Catedra „Management"

Liudmila STIHI

Managementul riscurilor în afaceri

Editura ASEM

CZU 334.7:005(075.8)
S 85

Lucrarea a fost examinată, aprobată şi recomandată pentru editare de Comisia metodică a facultăţii „Business şi Administrarea Afacerilor" (proces-verbal nr.6 din 28.06.2010).

Referenţi: prof. univ., dr. hab. **Ala Cotelnic**
conf. univ., dr. **Irina Dorogaia**

Descrierea CIP a Camerei Naţionale a Cărţii
Stihi, Liudmila
Managementul riscurilor în afaceri : (Curs universitar) / Liudmila Stihi ; Acad. de Studii Econ. din Moldova, Fac. „Business şi Administrarea Afacerilor". - 222 p.
Bibliogr.: p. 221-222 (20 tit.). - 100 ex.
ISBN 978-9975-75-539-9.

334.7:005(075.8)

Autor:
© Conf. univ. dr. **Liudmila Stihi**

Departamentul Editorial-Poligrafic al ASEM

ISBN 978-9975-75-539-9.

CUPRINS:

Cuvânt înainte 5

Capitolul 1. Introducere în teoria riscurilor 7
1.1. Analiza definiţiilor noţiunii de risc 8
1.2. Funcţiile riscului 14
1.3. Factorii de influenţă asupra apariţiei riscului în activitatea antreprenorială 18

Capitolul 2. Clasificarea riscurilor antreprenoriale 37
2.1. Criteriile de clasificare a riscurilor antreprenoriale 38
2.2. Riscul noilor afaceri 47

Capitolul 3. Modalităţile de optimizare a deciziilor în condiţii de risc şi incertitudine 51
3.1. Atitudinea antreprenorului faţă de risc şi rolul lui în procesul de luare a deciziei 52
3.2. Procesul managerial şi metode de optimizarea deciziilor în condiţii de risc şi incertitudine 53

Capitolul 4. Metodele cantitative şi calitative de evaluare a riscurilor 67
4.1. Principiile de analiză a riscurilor. Metode calitative de evaluare a riscurilor 68
4.2. Metodele cantitative de evaluare a riscurilor 72
4.3. Evaluarea relativă a riscului în baza analizei situaţiei financiare a firmei 84

Capitolul 5. Căile principale şi metodele de reducere a riscului 89
5.1. Diversificarea ca metodă de reducere a riscului 90
5.2. Transmiterea riscurilor 93
5.3. Metode interne de reducere a riscurilor antreprenoriale 95

Capitolul 6. Riscurile în antreprenoriatul de producţie 102
6.1. Riscurile legate de nesolicitarea producţiei fabricate 103
6.2. Riscurile legate de înăsprirea concurenţei 114

Capitolul 7. Riscurile în antreprenoriatul bancar 117
7.1. Riscurile bancare şi externe şi metode de evaluare a acestora 118
7.2. Riscurile sistemului prin plăţile electronice 136
7.3. Managementul riscurilor bancare 139

Capitolul 8. Managementul riscurilor în afaceri 145
8.1. Esenţa şi principiile managementului riscurilor 146
8.2. Etapele managementului riscurilor în afaceri 151
8.3. Managementul integrat al riscurilor 164

Capitolul 9. Managementul riscurilor proiectelor investiţionale 171
9.1. Conceptul de investiţie Tipologia proiectelor investiţionale 172
9.2. Riscurile specifice proiectelor investiţionale 175
9.3. Procesul de evaluare a proiectelor investiţionale şi metode de evaluare utilizate 183
9.4. Metodele şi căile de diminuare a riscurilor proiectelor investiţionale 194
9.5. Managementul riscurilor proiectelor investiţionale 199

Capitolul 10. Managementul riscurilor în antreprenoriatul de asigurare 203
10.1. Aspecte teoretice ale asigurării 204
10.2. Riscurile specifice domeniului de asigurări 211
10.3. Procesul de evaluare a riscurilor în asigurări 213

Cuvânt înainte

Modul în care o companie creşte şi se dezvoltă, capacitatea sa de a rămâne competitivă şi a supravieţui depinde, nu în ultimul rând, de competenţa întreprinzătorului de a gestiona riscurile ce influenţează afacerea, de a aplica variate metode de reducere a consecinţelor nedorite.

Riscul este un concept complex, dificil a fi evaluat, şi cunoaşte variate forme de manifestare, de aceea trebuie privit şi prin prisma consecinţelor sale, ceea ce necesită asumarea responsabilităţii pentru materializarea sa. Astfel, riscul are efecte diverse atât asupra unităţii economice, cât şi asupra terţilor.

Riscul în sine, nu reprezintă un pericol, aşa cum s-au obişnuit să-l trateze marea majoritate a întreprinzătorilor, ci mai degrabă ar oferi diverse posibilităţi de dezvoltare şi valorificare a noilor oportunităţi pe care le oferă mediul de afaceri. Important este să cunoaştem cum aceste oportunităţi pot fi identificate şi utilizate, astfel încât să obţinem rezultate pozitive.

Riscul devine o piedică serioasă în derularea şi expansiunea oricărei activităţi, întrucât îngreunează procesul de decizie. Orice activitate eficientă se poate derula numai în condiţiile în care cei care o realizează sunt protejaţi de efectele negative ale riscului.

Actualmente una din principalele condiţii de asigurare a securităţii şi prosperităţii unei afaceri reprezintă elaborarea şi aplicarea unui program coerent şi eficient de management al riscurilor, instrument care la moment nu este prezent în cadrul tuturor companiilor, nu este perceput drept parte integrată a strategiei unei întreprinderi. Lipsa unui astfel de program introduce distorsiuni în evaluarea riscurilor şi alegerea celor mai eficiente căi de management al acestora.

Scopul prezentei lucrări este de a forma şi dezvolta abilităţi de identificare, analiză şi management al riscurilor pentru asigurarea unei activităţi sustenabile a afacerii, carierei şi a propriei vieţi.

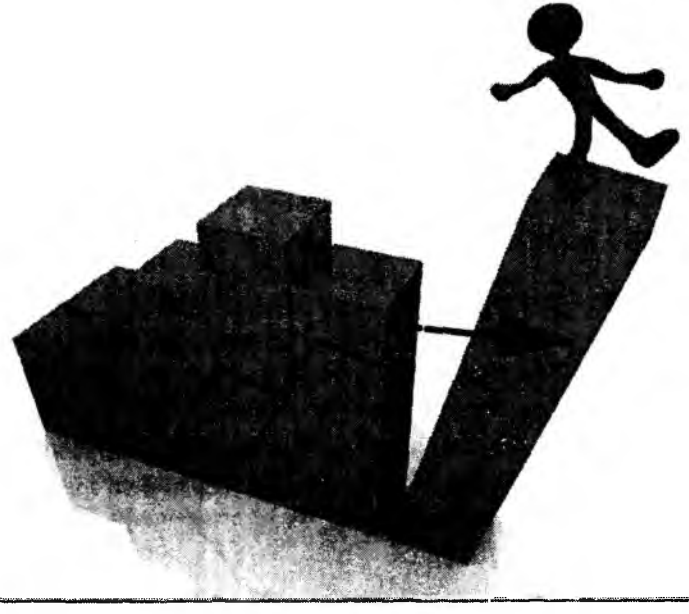
În acest curs universitar încercăm să integrăm variatele analize ale riscurilor specifice tuturor domeniilor de activitate antreprenorială, să examinăm diferite metode de evaluare şi reducere a riscurilor şi să prezentăm algoritmul de management eficient al riscurilor antreprenoriale.

Prezentul manual este destinat studenţilor ce-şi fac studiile în cadrul diferitelor facultăţi ale instituţiilor de învăţământ superior, antreprenorilor şi managerilor, tuturor persoanelor care doresc să gestioneze eficient varietatea riscurilor ce permanent influenţează asupra vieţii de zi cu zi şi asupra mediului de afaceri.

Autorul

Capitolul 1
INTRODUCERE ÎN TEORIA RISCURILOR

1.1. Analiza definiţiilor noţiunii de risc
1.2. Funcţiile riscului
1.3. Factorii de influenţă asupra riscului antreprenorial



1.1. Analiza definiţiilor noţiunii de risc

O problemă primordială în perioada de tranziţie devine formarea economiei de piaţă cu multiplele forme de proprietate, în care statul îşi pierde funcţiile administrativ-de comandă din sfera economică. Pentru o bună funcţionare a acesteia, este necesară crearea unui sistem de activităţi antreprenoriale, în care subiectul principal devine antreprenorul.

Antreprenorul este persoana care activează în interesul întreprinderii, organizaţiei, al său personal, asumându-şi un anumit risc, presupunând elaborarea noilor idei şi implementarea operativă a celor mai importante, cu scopul obţinerii profitului.

În acelaşi timp, antreprenorul nu este o formă de ocupaţie, dar un tip de gândire, provenit de la natură.

A fi antreprenor, consideră I. Schumpeter, înseamnă a nu face ceea ce fac alţii: „Trebuie să dispui de o fantezie specifică, de darul de a prevedea ... Trebuie să fii capabil de a găsi noul şi să te foloseşti de posibilităţile lui. Trebuie să poţi risca, să înfrunţi sentimentul fricii şi să activezi indiferent de procesele ce decurg". Economiştii K. Mkkonell şi Briu evidenţiază următoarele *funcţii ale antreprenorului:*

- manifestarea iniţiativei în combinarea resurselor pentru producerea de mărfuri şi servicii;
- primirea deciziilor neordinare în procesul de conducere;
- implementarea inovaţiei;
- responsabilitatea şi riscul economic.

Analiza acestor funcţii arată că antreprenorul este persoana ce riscă, întrucât manifestarea iniţiativei, adoptarea deciziilor, introducerea inovaţiei cere responsabilitate, iar ca urmare, şi risc în activitatea dată.

Una dintre problemele cele mai des discutate şi disputate în lumea contemporană este şi rămâne a fi cea a *riscului* şi, în special, a celui din zona economico-socială.

Când a apărut riscul şi care evenimente au generat conştientizarea acestuia?

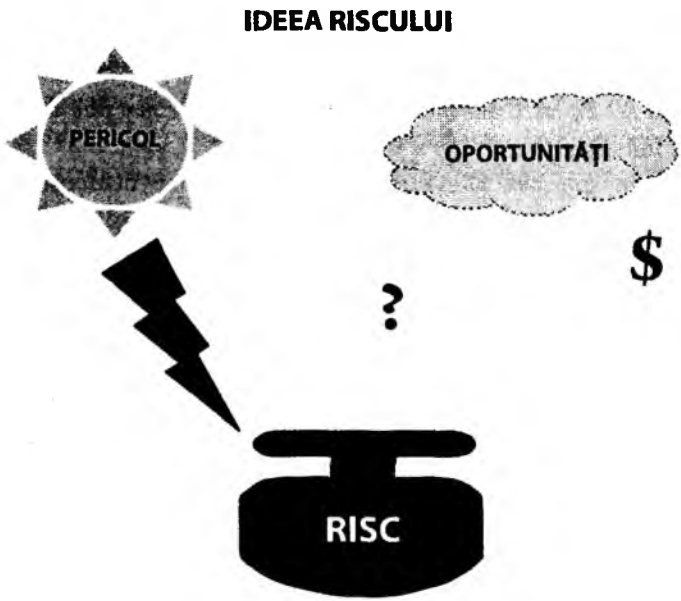


***Figura 1.1.* Ideea riscului**

Riscul este ca o balanţă – ea poate fi înclinată spre rezultate pozitive, venituri sau spre eşecuri, pierderi

Sursa: Балдин К. В., Воробьев С. Н. *Управление рисками.* – Москва: изд-во ЮНИТИ, 2005. – С.15.

Primele manifestări ale riscului au apărut concomitent cu apariţia vieţii pe pământ. Atunci când strămoşii noştri au atacat un animal, ei şi-au asumat un risc ce era legat de viaţa lor, adică posibilitatea de a fi ucis de animal în cazul în care omul nu o va face primul.

O astfel de judecată l-a făcut pe marele ***Solomon*** (640-558 î.e.n.), unul din cei şapte înţelepţi ai Greciei Antice, să scrie: *„Orice acţiune, orice întreprindere îşi are riscul ei şi nimeni nu ştie unde va ajunge atunci când începe ceva...".*

De asemenea, aproape totdeauna s-a arătat că riscul este ceva firesc vieţii, însoţitorul permanent al oricărui act uman.

"Dacă nu se expune la primejdii, omul nu vede fericirea, dacă însă riscă şi dacă trăieşte, o vede" (Mahabharata 1, 5613).

„Cu cât un lucru este mai important, cu atât este mai plin de risc" (Syrus Publilius).

Aceste şi multe alte expuneri ale riscului ne demonstrează vechimea existenţei şi influenţei sale asupra vieţii omului.

Iniţial, deci, riscul a apărut drept **categorie istorică**, atunci, când la om s-a ivit simţul fricii în faţa morţii, reprezentând un pericol posibil, conştientizat de om.

Drept **categorie economică** riscul reprezintă un eveniment care poate avea loc sau nu. Adică o probabilitate că evenimentul preconizat va avea loc sau nu în urma acţiunii anumitor factori sau împrejurări. Ca rezultat al îndeplinirii acestui eveniment, consecinţele pot fi de trei tipuri:

a) *negative*, ce se manifestă prin daună, eşec, faliment, pierdere;
b) *zero*, prin care nu se obţine nici pierdere, nici câştig;
c) *pozitive*, ce se manifestă prin câştig, beneficii etc.

Dar ce este, totuşi, riscul?

Multitudinea definiţiilor tratează în mod diferit această noţiune, autorii ei fiind influenţaţi de diferite sisteme social-economice existente.

Noi vom analiza doar câteva dintre aceste definiţii:

1. Adam Smith în opera sa „Avuţia naţiunii şi cauzele îmbogăţirii" a marcat că „realizările celui mai mic venit întotdeauna sunt legate de un nivel mai mare sau mai mic de risc".
2. Piter Heine în lucrarea sa „Modalitatea de gândire economică", afirmă că „venitul apare din cauza incertitudinii, în lipsa căreia totul ce se referă la obţinerea venitului, ar fi bine cunoscut, toate posibilităţile sale de obţinere ar fi epuizate şi, evident, venitul avea să fie egal cu zero".
3. Ioteph Shumpeter în lucrarea sa „Teoria dezvoltării economice", afirmă că „dacă riscurile nu se iau în considerare,

atunci ele devin sursă de pierderi, pe de o parte, şi sursă de venit, pe de altă parte".

Abordarea riscului a fost făcută şi de cele mai vestite şcoli ale gândirii economice, aşa ca cea clasică şi neoclasică.

În **teoria clasică,** riscul este tratat ca o probabilitate matematică de pierderi, care pot apărea în cazul primirii unei decizii incorecte. În acest caz, riscul apare ca o daună, pagubă care este consecinţa unei decizii greşite.

În anii 30 ai sec. XX, economiştii A. Marshal şi A. Pigu au elaborat bazele **teoriei neoclasice** ale riscului, care constau în urătoarele: antreprenorul, activând în condiţii de incertitudine, primeşte un profit care este o variabilă neconstantă şi, încheind contractul, trebuie să se conducă de două criterii:

- Mărimea venitului preconizat;
- Mărimea abaterilor posibile de la venitul preconizat.

Definiţiile contemporane ale noţiunii de risc îl tratează în următorul mod:

- Riscul este un eveniment posibil şi nedorit, previzibil sau imprevizibil, producător de pierderi materiale sau morale, ce se manifestă în raporturile dintre oameni şi raporturile dintre om şi natură (Ion Stoian).
- Academicianul Costin Ckiriţescu şi dr. Emilian M. Dobrescu definesc noţiunea de risc drept „examinarea în termeni probabilistici a posibilităţii de obţinere a unor rezultate favorabile sau nefavorabile într-o afacere: eveniment viitor şi probabil a cărei producere ar putea provoca anumite pierderi. Poate fi natural: cutremur, inundaţie, epidemie etc., social-politic: grevă, război, criză de guvern, schimbarea regimului politic; economic: fluctuaţiile preţurilor sau valutare, neplata unor mărfuri livrate".
- În domeniul comercial, riscul reprezintă un eveniment viitor posibil, a cărui producere poate provoca pierderi materiale, adică este o categorie socială, economică, politică sau naturală care se caracterizează prin următoarele trăsături:

- este un eveniment incert, dar posibil, originea sa aflându-se în incertitudine;
- este un eveniment păgubitor; efectele lui odată produse nu mai pot fi înlăturate;
- apare în pericolul activității umane sociale, economice, politice şi în raporturile dintre om şi natură.

De fapt, multitudinea acestor tratări îşi are explicaţia în complexitatea fenomenului riscurilor, precum şi în punctul de vedere aplicat – teoretic sau practic. Însă ţinem să menţionăm că majoritatea autorilor sunt unanimi în aprecierea impactului riscurilor.

În viziunea noastră, ***riscul*** *este un eveniment posibil, previzibil sau imprevizibil, inevitabil în activitatea antreprenorială, care poartă probabilitatea de obţinere a câştigului sau pierderilor în urma luării unei decizii.*

În mod structurat, riscul poate fi descris prin intermediul următoarelor caracteristici: pericol, supunerea riscului, sensibilitatea faţă de risc şi gradul de interconexiune cu alte riscuri.

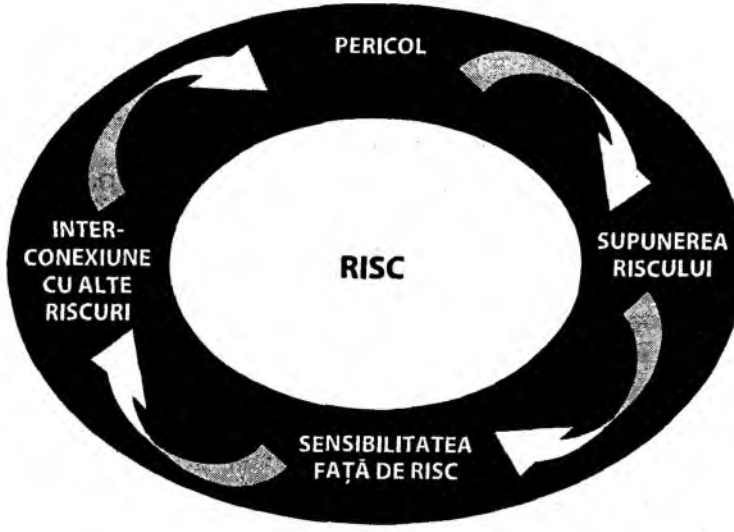


Figura 1.2. **Caracteristicile riscului**

Sursa: Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. *Управление рисками:* Учебное пособие. – Москва: изд. Проспект, 2003. – С.13.

În economia de piaţă, însă, riscul economic este o componentă a acesteia, putând să se manifeste în orice moment, datorită în principal:

- jocului permanent al cererii şi ofertei pe piaţă;
- concurenţei între agenţii economici;
- fluctuaţiilor valutare, ale preţurilor, tarifelor, dobânzilor bancare;
- modificării cotaţiilor bursiere.

Fenomenele de risc în economia de piaţă sunt multiple şi variate, dacă luăm în considerare numai câteva exemplificări, cum ar fi falimentul unor agenţi economici şi chiar bănci, căderea cursului valutar al unor monede naţionale, înregistrarea de pierderi în loc de profit, situaţii conjuncturale: greve, revoluţii şi războaie locale, calamităţi naturale etc. Atunci ne putem da seama de prezenţa posibilităţii de risc ce poate apărea la un moment dat.

Analiza multiplelor definiţii ale noţiunii de risc ne permite să evidenţiem unele momente de bază, care sunt caracteristice pentru situaţiile de risc:

- caracterul întâmplător al evenimentelor care determină acea variantă, a cărei probabilitate de realizare este maximă;
- existenţa soluţiilor alternative;
- posibilităţile mari în determinarea consecinţelor rezultate din aplicarea soluţiilor (deciziilor);
- probabilitatea de a avea pierderi;
- probabilitatea de a avea venituri mari.

De regulă, consecinţele adeveririi unei situaţii de risc se răsfrâng nemijlocit asupra aceluia care l-a întreprins (generat, acceptat). Însă realitatea de astăzi ne demonstrează că aceste consecinţe afectează şi pe cei care nu au nici o atribuţie la situaţia de risc (de ex. accidentul avionului care ducea copiii eminenţi în vacanţă).

Prin urmare, riscul este o noţiune complicată şi funcţionează numai din momentul în care este luată decizia care îl comportă (de ex. leul nu este periculos în cuşcă, ci numai atunci când dresorul intră în cuşcă).

1.2. Funcţiile riscului

Funcţiile riscului reprezintă instrumentele prin care antreprenorul poate eficient să preîntâmpine şi să gestioneze o gamă foarte variată de riscuri. Există diferite păreri cu referire la aceste funcţii şi cum ele ajută antreprenorul în realizarea obiectivelor sale de business. Vom prezenta două grupe de funcţii, una mai generală şi alta mai detaliată.

Unii autori identifică următoarele funcţii de bază ale riscului:

1. **Funcţia inovaţională** – pe care riscul antreprenorial o realizează prin stimularea găsirii unor noi soluţii, netradiţionale la problemele care stau în faţa antreprenorului. Practica mondială ne arată că companiile obţin mari succese, devenind competitive datorită utilizării acestei funcţii. Orice produs/serviciu nou implică un număr mare de riscuri. Însă, în cazul când evaluările au fost făcute corect, rezultatele obţinute pot cu mult depăşi cele planificate. Implementarea eficientă a acestei funcţii se realizează prin intermediul aplicării metodelor de stimulare a creativităţii, aşa ca: Braimstorming, Phillips 66, Cancasajul, matricea descoperirilor etc.

2. **Funcţia reglatorie** a riscului, care se manifestă în două forme:

   a. *Constructivă* – reprezintă capacitatea antreprenorului de a merge la risc, dar prin utilizarea unei baze informaţionale complete şi complexe, primirea deciziilor colective care, prin urmare, contribuie la maximizarea rezultatelor obţinute;

   b. *Distructivă* – când riscul se manifestă ca un subiectivism în cazul lipsei informaţionale, fără cercetarea factorilor interni şi externi de influenţă asupra activităţii antreprenoriale.

3. **Funcţia de apărare** – se manifestă prin aceea că dacă pentru antreprenor riscul este o stare naturală, apoi este normală şi o reacţie adecvată în cazul în care adeverirea situaţiei de risc conduce la eşec.

4. **Funcţia analitică** – prezenţa situaţiei de risc îl impune pe antreprenor să analizeze multitudinea de soluţii alternative şi conse-

cinţele lor înainte de a adopta decizia respectivă, utilizând metode matematice, statistice şi, evident, implicând în aceasta propriile cunoştinţe, experienţă şi intuiţie.

Conform altor autori, funcţiile riscului sunt:

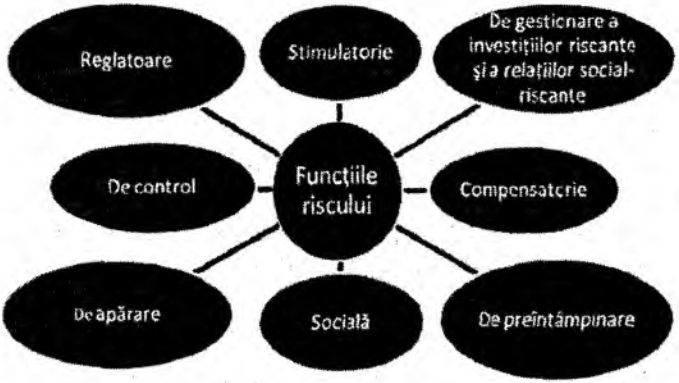


***Figura 1.3.* Funcţiile riscului**

Sursa: Боровкова В. А. *Управление рисками в торговле.* – СПб.: Питер, 2004. – 288 с, стр.13.

Funcţia stimulatorie constă în faptul că prin intermediul investiţiilor riscante întreprinderea stimulează progresul tehnico-ştiinţific, majorarea locurilor de muncă, dezvoltarea procesului comercial-tehnologic şi a circuitului mărfurilor în general. Prezenţa riscului în economie şi tinderea spre a-l depăşi, sunt catalizatorii dezvoltării potenţialului creator al individului, împărtăşind responsabilitatea pentru rezultatul activităţii legate de risc.

Funcţia de apărare vizează în căutarea de către întreprindere a mijloacelor şi formelor de protejare de la posibilele urmări nedorite, care să stabilizeze activitatea lor antreprenorială. Ea se manifestă, pe lângă utilizarea mecanismelor de asigurare, autoasigurare şi hedging etc., prin formarea bazei de drept, ce reglementează relaţiile interne şi internaţionale de risc, prin oferirea garanţiilor politice şi economice, care să excludă pedepsirea specialistului în caz de eşec.

Funcţia de preîntâmpinare a riscului constă în utilizarea mijloacelor întreprinderii (inclusiv formarea fondurilor de risc) pentru micşorarea gradului şi urmărilor riscului, adică pentru efectuarea tuturor activităţilor preventive de apărare de la posibilele urmări negative în viitor. În economia contemporană, riscul reprezintă un indicator care îi dă posibilitate întreprinderii de a prezice la timp posibilele pierderi care pot apărea ca urmare a unor evenimente aleatorii imprevizibile.

Funcţia compensatorie se manifestă prin crearea fondurilor-ţintă de risc în formă bănească sau naturală, care asigură compensarea pierderilor suportate din cauza unor fenomene negative imprevizibile (activităţii economice ineficiente, dezastrelor, accidentelor şi altor fenomene nefavorabile de diferit gen), acordarea ajutorului material lucrătorilor întreprinderii la apariţia anumitor evenimente în viaţa lor, precum şi tuturor celor cărora întreprinderea, în urma desfăşurării activităţii sale, le-a afectat negativ viaţa, sănătatea, proprietatea. În plus, posibila existenţă a riscului îl face pe întreprinzător să includă „plata (compensaţia) pentru risc" în preţul produsului, serviciului, lucrării, ce permite evitarea pierderilor catastrofale.

Funcţia de gestionare a investiţiilor riscante şi a relaţiilor social-riscante se exprimă prin funcţionarea managementului riscului. Managementul riscului este un sistem de gestionare raţională a mărimii (nivelului, gradului) riscului, a investiţiilor riscante, a organizării relaţiilor riscante cu scopul asigurării stabilităţii financiare a întreprinderii. Gestionarea se efectuează cu ajutorul multiplelor metode ale mecanismului riscului.

Funcţia de control se manifestă prin crearea şi utilizarea atât a sistemului de control al parametrilor calitativi şi cantitativi ai proceselor riscante ce apar la întreprindere, cât şi a formării şi utilizării concrete a resurselor fondurilor de riscuri. Întrucât riscul „străbate" toate nivelele şi sferele de activitate a întreprinderii, toate departamentele acesteia, acesta joacă rolul unei arme universale a controlului din partea conducerii întreprinderii a procesului comercial-

tehnologic şi a situaţiei financiare a întreprinderii. Datorită funcţiei de control a riscului, întreprinderea cunoaşte cum se formează structura capitalului, zonele principale de risc, cât de econom şi efectiv se utilizează resursele etc.

Funcţia socială se realizează în procesul securizării materiale a angajaţilor, atraşi în activitatea riscantă, pe calea plăţii compensaţiilor, alocaţiilor pentru paguba adusă sănătăţii, vieţii, situaţiei financiare etc., astfel asigurând susţinerea nivelului lor de viaţă. Pe lângă aceasta, supraprofiturile, obţinute ca rezultat al activităţii riscante a întreprinderii, pot fi folosite de aceasta pentru a ajuta familiile neasigurate social ale angajaţilor, pentru acordarea beneficiilor suplimentare angajaţilor, realizarea programelor sociale ale întreprinderii.

Precum vedem, ambele clasificări ne demonstrează importanţa cunoaşterii acestor funcţii şi a aplicării lor pentru eficientizarea activităţii antreprenoriale şi a celei particulare ale fiecărui om.

Rolul întreprinderilor în economia de piaţă

Rolul întreprinderii are o componentă economică şi una socială.

Rolul economic al unei întreprinderi este în principal acela de a produce bunuri şi/sau servicii, a le vinde pe pieţe şi a crea valoare adăugată. Valoarea adăugată, realizată de o întreprindere, se măsoară prin diferenţa dintre valoarea bunurilor vândute de întreprindere şi valoarea bunurilor cumpărate pentru desfăşurarea procesului de producţie. Valoarea adăugată are următoarele destinaţii: beneficiu, acoperirea cheltuielilor salariale, fondul de amortizare, fondul de risc.

***Rolul social** al întreprinderii înseamnă:*

- Contribuţia la satisfacerea nevoilor populaţiei prin bunurile şi serviciile furnizate;
- Aportul la dezvoltarea civilizaţiei umane prin promovarea progresului tehnico-ştiinţific;
- Asigurarea unui mediu de muncă şi de viaţă pentru personalul întreprinderii;
- Exercitarea unor funcţii de formare şi educare a salariaţilor şi populaţiei.

Rolul întreprinderii în raport cu clienții presupune identificarea nevoilor acestora, proiectarea ofertei în concordanță cu caracteristicile cererii, atragerea clienților, cucerirea, menținerea și dezvoltarea pieței.

Rolul întreprinderii în raport cu personalul înseamnă, din perspectiva acesteia, asigurarea condițiilor pentru valorificarea maximă a resursei de muncă pe care o cumpără pe piața forței de muncă. Din perspectiva salariaților, întreprinderea este cea care oferă loc de muncă cu sarcini de muncă atractive, cu anumite responsabilități, condiții de muncă și recompense.

Rolul întreprinderii în raport cu proprietarii. Pentru proprietari, întreprinderea este un mijloc de valorificare a capitalului, aceasta trebuind să aducă câștig proprietarului.

Prin urmare, ***rolul întreprinderilor*** *în economie este diferit în funcție de obiectivul de activitate al fiecăreia, de poziționarea în sistemul diviziunii activităților pe domenii ale economiei, având multe trăsături comune, dar și foarte multe caracteristici distincte.*

1.3. Factorii de influență asupra apariției riscului în activitatea antreprenorială

1.3.1. Factorii interni de influență asupra apariției riscurilor

Riscurile antreprenoriale apar ca rezultat al influenței multor factori. Unii dintre aceştia pot fi prezenți în strategia firmei, în modul ei de activitate sau pot apărea drept consecință al activității nemijlocite ale antreprenorului.

Apariția riscurilor poate constitui urmarea unor decizii primite în interiorul firmei sau din exteriorul ei, așa ca: acțiunile concurenților, ale furnizorilor, opiniile publice, modificările conjuncturii pieței, lipsa informației necesare etc.

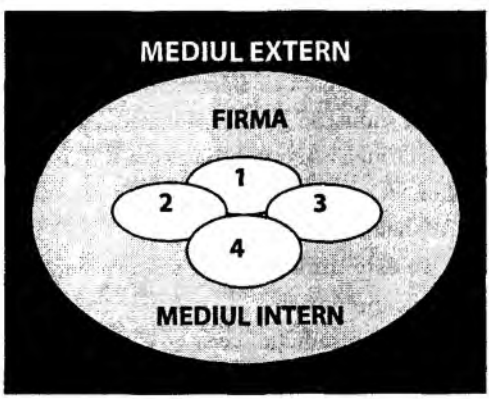
Conform studiului elaborat de Asociația Națională a Producătorilor din SUA, în medie de 10 ori pe an firmele erau afectate de situații de risc ca urmare a influenței următorilor factori:

- Reclamaţii şi amenzi pentru marfă necalitativă;
- Accidente la întreprinderi şi defectări de utilaj;
- Scurgerea informaţiei confidenţiale;
- Defectări în sistemul electronic;
- Influenţa zvonurilor neadeverite.

Mai rar după frecvenţă, dar mai mari după consecinţe, influenţează aşa factori precum calamităţile naturale, incendiile şi exploziile, apariţia imprevizibilă a unor concurenţi, moartea conducătorilor sau a specialiştilor-cheie din firmă.

Prin urmare, putem evidenţia două *grupe mari de factori care influenţează apariţia riscurilor*:

Factorii interni sunt cei ce apar în interiorul firmei şi care influenţează doar activitatea ei. La rândul său, antreprenorul poate influenţa în mod direct asupra acestor factori, diminuând consecinţele negative ulterioare sau valorificându-le pe cele pozitive aşteptate. La aceşti factori se referă:



1. Strategia firmei
2. Resursele şi principiile lor de utilizare
3. Gradul de folosire a marketingului
4. Managementul firmei

Figura 1. 4. **Factorii interni de influenţă asupra riscului**

- **Strategia firmei** este o direcţie generală de activitate a firmei pe o perioadă îndelungată de timp, ce poartă un caracter obligatoriu de realizare, însă poate fi modificată în funcţie de factorii mediului intern şi extern al întreprinderii.

Elaborarea şi modificarea strategiei poate fi realizată cu ajutorul metodei analizei SWOT. Piter Drucker evidenţiază patru strategii care au diferit grad de risc:

I.*„Aruncă în luptă toate resursele pe care le ai"* este strategia cea mai puţin previzibilă, este necruţătoare şi nu admite greşeli. Cu această strategie nu există a doua şansă. Dar dacă reuşeşte, recompensele sunt foarte mari (ex. firma „Du Pount", care pentru prima dată a venit pe piaţă cu produse din masă plastică, investind în această nouă industrie toate mijloacele sale).

Cuvântul *procesor* nu este o invenţie „ştiinţifică", însă combinaţia dintre maşină de scris, display şi un computer elementar a condus la o inovaţie care a schimbat radical munca de birou. La mijlocul anilor 50, când a conceput această combinaţie, dr. An Wang era un antreprenor solitar. Nu era nici cunoscut şi nu avea nici suport financiar. De la început însă dorinţa a fost să creeze o industrie nouă şi să schimbe munca de birou. Astfel, *„Laboratoarele Wang"* au devenit o mare companie.

Tot aşa au început şi cei doi ingineri care au construit computerul Apple fără sprijin financiar şi fără experienţă în afaceri, dar care şi-au propus de la început să creeze o industrie şi să o domine. Această strategie nu se limitează numai la lumea afacerilor. Ea poate fi folosită şi în instituţiile de servicii publice, de ex. Universitatea din Berlin, care a fost fondată în 1809 de către Wilhelm von Hunboldt.

II. „Loveşte acolo unde nu este nimeni", care se consideră şi o imitaţie creatoare, şi un judo antreprenorial.

Imitaţia creatoare conţine o contradicţie: ceea ce este creator, trebuie să fie şi original, iar imitaţia nu este creatoare. Şi, totuşi, cei doi termeni sunt potriviţi, pentru că descriu o strategie în substanţa ei. Antreprenorul face ceva ce a făcut deja altcineva. Dar este creatoare, fiindcă antreprenorul care aplică strategia „imitaţiei creatoare" înţelege că inovaţia este mai bună decât ceea ce au făcut primii care au inovat. Esenţa strategiei se reduce la următoarele: se aşteaptă până când cineva creează ceva nou, dar ceva „aproximativ", se începe activitatea

şi, în scurt timp, se realizează ceva într-adevăr nou, care să satisfacă clientul, să corespundă cerinţelor pentru care acesta plăteşte. În acest fel, „imitaţia creatoare" stabileşte standardul şi preia piaţa.

> ***De exemplu:*** IBM a preluat proiectul concurentului său ENIAC, care era un computer ce s-a dovedit a fi mai potrivit pentru a lucra într-o firmă, de exemplu, pentru statele de salarii, dar cei care l-au proiectat nu i-au văzut această utilitate. IBM a restructurat calculatorul ENIAC, pentru a face socoteli obişnuite. În 1953, când a apărut această variantă, s-a stabilit standardul pentru computerile comerciale, multifuncţionale. Tot aşa procedează şi „Procter & Gamble" pe piaţa detergenţilor, săpunului şi articolelor de toaletă şi a alimentelor preparate.
>
> **Sursa:** Peter F. Drucker „Inovaţia şi sistemul antreprenorial". Editura Enciclopedică. Bucureşti, 1993, pag.142.

Imitaţia creatoare aspiră la conducerea pieţei sau a industriei, dacă nu chiar la dominaţia acestora, dar este mult mai puţin riscantă. În momentul în care imitatorul creator începe să se mişte, piaţa a fost deja stabilită, iar noua întreprindere, acceptată. De obicei, cererea este mai mare decât ceea ce poate oferi iniţial inovatorul. Segmentările pieţei sunt cunoscute sau pot fi cunoscute. Majoritatea incertitudinilor care există atunci când apare primul inovator dispar sau pot fi analizate şi studiate. Nimeni nu mai trebuie să explice ce este acela un computer personal sau un ceas digital. Inovatorul creator explorează succesul altora. El nu inventează un produs sau serviciu nou, ci îl perfecţionează şi poziţionează, pentru că acesta are nişte lipsuri. Însă această strategie are propriile riscuri, care sunt destul de mari. Imitatorii creatori au tendinţa de a-şi diviza eforturile sau de a interpreta greşit tendinţele, introducând nişte produse care nu au succes de piaţă.

> **Judo antreprenorial.** În 1947, „Laboratoarele Bell" au inventat tranzistorul. Toată lumea ştia, dar nimeni nu a făcut nimic. Firma „Sony", care pe atunci nu era cunoscută în lume şi nici nu se ocupa de aparatură electronică, a cumpărat o licenţă de la „Bell Labs", pentru suma ridicolă de 35 000$. Doi ani mai târziu, firma „Sony" a realizat primul radiotranzistor portabil, care cântărea

mai puţin de o cincime din greutatea unui aparat radio, iar preţul lui era cca o treime din preţul celui existent. Trei ani mai târziu, firma „Sony" domina piaţa americană a radiourilor ieftine, iar după cinci ani captase întreaga piaţă mondială. Aceeaşi modalitate a fost folosită de „Sony" şi televizoarele, cu ceasurile digitale, copiatoarele şi minicalculatoarele. Japonezii au avut întotdeauna succes în practica „judoului antreprenorial" împotriva americanilor. [2]

Pentru a folosi strategia „judoului antreprenorial", trebuie să se facă mai întâi o analiză a industriei, producătorilor, furnizorilor, a obiceiurilor lor, mai ales cele proaste, şi a politicii lor. Apoi trebuie studiate pieţele, pentru a calcula locul în care o strategie alternativă ar avea cel mai mare succes şi ar întâmpina cea mai mică rezistenţă.

„Judoul antreprenorial" necesită o anumită inovaţie. De regulă, nu este suficient să oferi acelaşi produs/serviciu la preţuri mai mici. Trebuie ca produsul sau serviciul să aibă ceva care să-l deosebească de cel deja existent.

III. *„Breşele ecologice".* Această strategie aspiră la obţinerea controlului, monopolului într-o zonă limitată, impunând firmele să se facă imune la concurenţă. Cei care practică această strategie nu sunt mari, dar se aleg cu bani. Cel mai important lucru în această strategie este să fii atât de discret, în ciuda faptului că produsul este esenţial procesului, încât nimeni să nu fie tentat să concureze.

Există trei strategii de acest gen, fiecare având cerinţele, limitele şi riscurile ei:

1. Strategia barierei;
2. Strategia calificării în specialitate;
3. Strategia pieţei.

Strategia barierei se referă la nişte produse noi, dar care au un grad înalt de utilitate pentru consumator, iar preţul nu este factorul primordial. Firmele care utilizează această strategie devin monopoliste pe o piaţă limitată.

Spre exemplu: firma „Alcon" a obţinut o enzimă folosită în chirurgia oftalmogică, pe care a patentat-o şi a obţinut o poziţie de „barieră". Piaţa totală pentru acest preparat este atât de mică,

> încât nu merită efortul altor firme de a concura în acest domeniu. Nu s-ar fi făcut mai multe operații de ochi, chiar dacă ar fi existat un produs mai ieftin. Prin urmare, un concurent n-ar fi putut face altceva decât să scadă prețul pentru toată lumea, ceea ce i-ar fi adus un profit mai mic.
>
> ***Sursa:*** Peter F. Drucker *„Inovația și sistemul antreprenorial"*. Editura Enciclopedică. București, 1993. pag.152.

Poziția de barieră are și niște ***cerințe*** stringente, precum: produsul trebuie să fie esențial pentru un proces, deoarece riscul de a nu-l folosi este mult mai mare decât costul produsului; piața trebuie să fie atât de limitată, încât oricine o ocupă primul trebuie s-o domine.

Limitele folosirii acestor strategii: este o poziție fundamental statică. O dată breșa ocupată, practic nu mai există dezvoltare, iar compania care se ocupă de acest produs nu poate să mai dezvolte afacerea sau să o controleze. Indiferent cât de bun sau ieftin este produsul, cererea depinde de solicitarea procesului pentru care produsul-barieră este doar un ingredient.

Strategia calificării în specialitate. Spre deosebire de breșa companiilor-„barieră", această breșă este foarte mare și unică, fiind obținută prin dezvoltare și specializare de clasă.

Cerințe: ea trebuie să apară la începutul unei industrii, al unui nou obicei, al unei noi piețe sau al unei noi tendințe, cu implementarea unor elemente cu adevărat inovatoare. O astfel de breșă nu se găsește din întâmplare, antreprenorul căutând locul unde se poate dezvolta o asemenea breșă, care poate să-i asigure noii întreprinderi controlul; această breșă nu necesită o meserie unică și diferită, de aceea nu va fi amenințată nici de consumatori, nici de furnizori, pentru că nici unul dintre ei nu vrea să producă/elaboreze ceva care îi este complet străin; totuși ea necesită o perfecționare continuă, pentru a rămâne în poziție de conducere.

Limitele: vederea îngustă necesară păstrării poziției de control; dependența de alte firme pentru a-și introduce produsul pe piață (forța firmelor producătoare de aparatură electrică pentru automobile se datorește și faptului că existența lor este necunoscută

producătorilor de anvelope etc.); momentul în care specialitatea încetează să mai fie specialitate şi devine universală.

> ***Exemplu:*** oricine cunoaşte mărcile importante de automobile, dar puţini ştiu numele companiilor care furnizează sistemele electrice şi de iluminare pentru aceste maşini .Nimeni din afara industriei automobilelor nu ştie că firma „A.O.Smith" din Milwaukee construieşte de ani de zile şasiul automobilelor americane şi că firma „Bendix", confecţionează frânele acestora.
>
> ***Sursa:*** Peter F. Drucker „Inovaţia şi sistemul antreprenorial". Editura Enciclopedică. Bucureşti, 1993. pag.154.

IV. „Schimbarea valorilor şi a caracteristicilor" este o strategie prin care se creează un client nou, fiind aplicate şi câteva strategii anterioare. Această strategie poate fi realizată prin următoarele moduri: crearea de utilitate; utilizarea sistemului de preţuri; adaptarea la reabilitarea socială şi economică a clientului; livrarea a ceea ce prezintă valoare pentru client.

Crearea de utilitate este o strategie care oferă clienţilor posibilitatea de a obţine ceea ce serveşte intereselor lor la nişte preţuri nesemnificative. Aceasta funcţionează pentru că întrebarea care se pune este: „Ce înseamnă „serviciu", „utilitate" pentru client?". Crearea utilităţii dă posibilitate oamenilor a-şi satisface dorinţele şi necesităţile în felul lor propriu.

Sistemul de preţuri este o strategie prin care producătorul oferă posibilitate clientului să plătească serviciul sau produsul de care are nevoie dar nu ceea ce face furnizorul (de ex. ras – „Gillette").

- **Resursele şi utilizarea lor.** Orice întreprindere, indiferent de domeniul său de activitate, utilizează următoarele resurse: umane, financiare, materiale, informaţionale. Modalitatea şi intensitatea folosirii acestor resurse generează firmei un set de riscuri care, în mod direct, influenţează asupra rezultatului final scontat. Astfel se observă o legătură invers proporţională dintre cantitatea de resurse folosite şi profiturile obţinute pentru un volum de pro-

ducţie constant. Deci, dacă la producător se măreşte sinecostul produsului pentru acelaşi volum de produse, atunci una sau mai multe resurse utilizate se folosesc neraţional, generând firmei diverse pierderi.

Spre exemplu: SA „Carmez" este o firmă producătoare de mezeluri. În procesul său de producţie se utilizează mari cantităţi de apă. Într-o perioadă s-a observat că ponderea cheltuielilor pentru folosirea apei a crescut în volumul total al cheltuielilor de producţie, fapt ce a contribuit la creşterea costului producţiei. Cauza era în folosirea neraţională a apei (ce permanent curgea cu sau fără necesitate, deoarece, conform normelor de producţie, muncitorii care tăiau carnea permanent trebuiau să-şi spele mâinele) care genera pentru firmă pierderi financiare enorme. Pentru înlăturarea acestor pierderi, firma a schimbat robinetele ce se închideau cu mâna pe cele ce lucrează cu pedală de la picior.

De asemenea, sunt foarte dese cazurile legate de supraconsumul fondului de salarizare; utilizarea neadecvată a resurselor umane; costuri înalte pentru deţinerea informaţiei, care adesea nu se adeveresc în rezultatele obţinute.

Prin urmare, folosirea raţională a tuturor resurselor este prioritatea managementului firmei, care prin intermediul funcţiilor sale specifice poate contribui la diminuarea tuturor riscurilor legate de acest proces.

- **Calitatea şi nivelul de folosire a marketingului** este un factor intern, care îndeplineşte funcţia de informator pentru managementul firmei, fără de care firma este „oarbă", răspunzând la întrebările: ce să producă?; pentru cine?; cui să vândă?; când să vândă? În cazul în care marketologul sau lucrătorii compartimentului de marketing nu sunt suficient de competenţi, sau nu cunosc toate modalităţile de obţinere şi prelucrare a informaţiei, ei generează un set întreg de riscuri, inclusiv pe cel de faliment, chiar dacă managementul firmei a fost perfect. Deci, gestiunea corectă, dar cu informaţia greşită este o cauză importantă

în generarea de riscuri, dar care poate fi controlată şi îndreptată în direcţia potrivită.

1.3.2. Factorii externi de influenţă asupra apariţiei riscurilor

Factorii externi sunt cei ce prezintă pericol pentru firmă din exterior, pe care antreprenorul nu-i poate influenţa, însă este obligat să ţină cont de ei, întrucât aceştia contribuie la rezultatul şi activitatea lui.

Factorii externi se împart în două grupe: a factorilor de influenţă directă şi de influenţă indirectă.

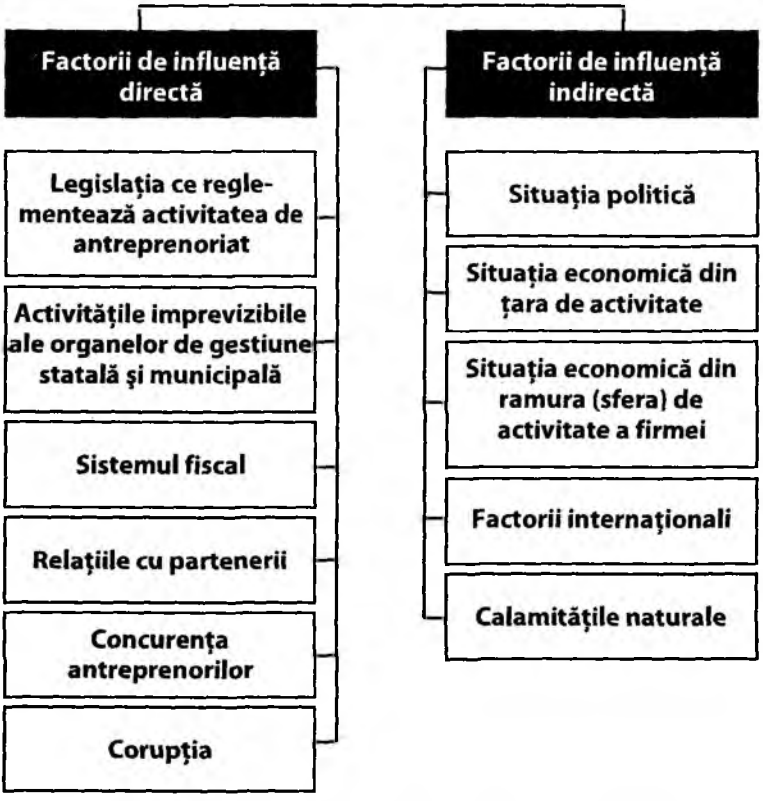


Figura 1.5. **Factorii externi de influenţă asupra riscului**

Factorii externi de influenţă directă includ:

Legislaţia ce reglementează activitatea de antreprenoriat este un factor extern de influenţă directă, care dictează antreprenorului „regulile de joc", pe care el trebuie să le respecte, deoarece activitatea lui se desfăşoară într-un anumit stat, cu utilizarea totală sau parţială a resurselor din statul respectiv. Însă aceste „reguli" nu tot timpul sunt favorabile pentru o activitate eficientă de antreprenoriat, fapt ce-i generează antreprenorului anumite riscuri, pe care el nu le poate prevedea şi, în majoritatea cazurilor, influenţa.

Sistemul fiscal. Practica economică ne-a demonstrat că scoaterea de la plătitorii de impozite până la 30% din venit reprezintă acea limită, după care se începe procesul de reducere a cotelor investiţionale în economie, realizate de firmele ce activează pe teritoriul ţării respective. În cazul în care impozitele reduc venitul cu 30-40%, atunci acest proces conduce la diminuarea stimulentelor pentru iniţiativa antreprenorială şi lărgirea producerii. În ţările dezvoltate de către legislaţie sunt stabilite cotele-limită de impozitare a veniturilor antreprenorilor: în SUA – 34%; Marea Britanie – 35%; Japonia şi Franţa – 42%.

În Republica Moldova sistemul dat este într-o permanentă modificare, fiind influenţat de factorii politici şi cei internaţionali.

Relaţiile cu partenerii, de asemenea, influenţează în mod direct activitatea firmei prin lipsa sau insuficienţa furnizorilor de materie primă pe piaţa internă, neîndeplinirea obligaţiilor asumate conform contractului etc.

Concurenta antreprenorilor impune antreprenorii permanent să introducă mici sau mari inovaţii în activităţile lor, rezistând în aşa mod în lupta concurenţială, care la moment are un grad înalt de înăsprire. Orice decizie a concurentului, în mod direct, afectează anumite rezultate ale celuilalt producător sau prestator de servicii, generându-i riscuri şi impunându-l să accepte, la rândul său, alte riscuri care i-ar permite să domine o anumită perioadă această situaţie.

Deşi aceşti factori generează riscuri din exterior, totuşi antreprenorii pot, într-o anumită măsură, să-i influenţeze, diminuând ast-

fel consecinţele rezultate din influenţele riscurilor. Spre exemplu, în elaborarea legislaţiei ce reglementează activitatea de antreprenoriat tot mai des sunt implicaţi cei ce realizează aceste activităţi, fapt ce le permite să promoveze anumite mecanisme de eficientizare şi de stimulare a dezvoltării activităţii de antreprenoriat în R. Moldova.

Factorii externi de influenţă indirectă includ:

Situatia politică din tară, care favorizează sau nu accesul antreprenorilor la diverse surse financiare externe, extinderea activităţii pe alte pieţe creează un climat favorabil sau nefavorabil pentru crearea sau/şi dezvoltarea activităţii de antreprenoriat în interiorul ţării. De asemenea, situaţia politică din ţară poate contribui la apariţia unor situaţii de forţă majoră, aşa ca greve, perturbări sociale, război, care prezintă pericol pentru unele domenii de activitate antreprenorială, astfel fiind influenţată şi economia ţării.

Situatia economică din tară . Asupra rezultatelor activităţii antreprenoriale influenţează atât situaţia economică din ţară, cât şi situaţia economică din domeniul în care firma îşi desfăşoară această activitate. Conjunctura economiei de piaţă are tendinţa de a se modifica în mod ciclic. Nivelul înalt al cererii se schimbă cu perioade de depresie, când întreprinderea nu-şi poate realiza produsele la preţ accesibil. Prin urmare, criza supraproducerii contribuie la mărirea nivelului riscului antreprenorial. O influenţă enormă asupra nivelului riscului antreprenorial o are inflaţia. Procesele inflaţioniste reduc stimulentele pentru creşterea economică, ridicarea eficienţei producţiei din contul progresului tehnico-ştiinţific, deoarece tehnica şi tehnologiile noi devin tot mai scumpe şi neaccesibile pentru antreprenori. Inflaţia denaturează calculele economice, face incerte perspectivele de dezvoltare, măreşte riscul legat de noi proiecte investiţionale. Ca rezultat, se reduc proiectele de lungă durată, se micşorează volumul creditelor acordate pe perioade îndelungate, deoarece acestea generează pierderi enorme pentru antreprenori. Însă aceasta nu înseamnă că totul se stopează. Da, o firmă în parte nu poate lupta cu perioadele de criză, însă în posibilităţile acesteia este de a promova o

politică flexibilă de activitate, care i-ar permite să reducă consecinţele negative ale declinului general. (*Exemplu relevant în acest sens, la începutul secolului XXI, îl prezintă criza economică mondială, începutul căreia vine din SUA –criza financiară, fiind răspândit efectul negativ şi asupra altor ţări cu economii puternice şi mai puţin puternice*).

Factorii internaţionali. Deoarece mediul economic mondial tinde spre globalizare, tot mai evidentă devine dependenţa diferitelor economii de factorii internaţionali. Intrarea ţărilor în diverse organizaţii internaţionale conduce la asumarea ţărilor-membre a anumitor obligaţii la nivel naţional şi internaţional, care creează anumite limite în activitatea şi dezvoltarea economică a acestora. Dependenţa de anumite resurse naturale, amplasarea geografică nefavorabilă generează anumite riscuri micro- şi macroeconomice, care blochează activităţile antreprenoriale. (*Spre exemplu, lupta ţărilor pentru dominarea pieţei mondiale a petrolului; concurenţă dură cu referire la costul forţei de muncă, care a generat emigrări de companii în alte ţări, sporind nivelul şomajului dincolo de limitele admisibile*).

Calamităţile naturale. Sub influenţa îndelungată a omului asupra naturii, tot mai frecvente apar situaţiile legate de influenţele negative ale factorilor naturali asupra activităţilor antreprenoriale. „Lupta" naturii cu dorinţele omului capătă o amploare tot mai mare, cu diverse forme de manifestare. Spre exemplu, ciclul inundaţiilor în toată Europa din vara anului 2003, zăpada în mijlocul verii în Noua Zeelandă şi SUA , secetele din anii 2001 şi 2002 din Republica Moldova şi inundaţia din vara anului 2008.

Însă există localităţi unde aceşti factorii sunt o caracteristică specifică amplasării geografice a ţării, care sunt trataţi drept riscuri potenţiale, dar care pot fi previzionaţi, astfel reducându-se consecinţele negative obţinute (spre exemplu, Japonia, care este amplasată în locuri seismice, SUA – în zone de vârtejuri şi ţunami).

Existenţa şi influenţa ambelor grupe de factori nu trebuie să formeze bariere pentru antreprenori în crearea şi dezvoltarea afacerilor, însă să-i mobilizeze spre o prognozare şi estimare corecta a posibilităţilor şi consecinţelor pentru a putea gestiona eficient activitatea, ţinând cont de aceşti factori.

1.3.3. Factorii de risc pentru tipurile de bază ale activităţii de antreprenoriat

Pentru diferite domenii de activitate antreprenorială este diferită gama riscurilor care le influenţează. Cauzele acestui fenomen sunt destul de evidente: asupra fiecărui domeniu de activitate antreprenorială influenţează anumiţi factori de risc specifici, sunt diverse mărimile de pierderi şi câştiguri.

În funcţie de eforturile depuse pentru realizarea obiectivelor şi modalităţile de obţinere a rezultatelor, activitatea de antreprenoriat poate fi divizată în:

- Activitate de producere
- Activitate financiar-creditară
- Activitate comercială
- Activitate de intermediere

Pentru a pute identifica riscurile, este important a cunoaşte specificul activităţii pentru fiecare din aceste domenii de antreprenoriat. În continuare vom prezenta principalele tipuri de activităţi specifice pentru aceste patru domenii de bază, care cu siguranţă că nu poată un caracter ideal/şablonat, dar se intercalează reciproc, permiţându-ne să înţelegem mai bune natura riscurilor specifice şi a metodelor de gestiune a acestora.

Activitatea de producere

Scopul acestui tip de activitate este de a obţine profit din fabricarea produselor sau a serviciilor pentru ulterioara lor comercializare către consumatori. Principalele tipuri de activitate de producţie sunt prezentate în figura 1.6.

Activitatea financiar-creditară

Scopul acestei activităţi poate fi redat metaforic prin: *„a face bani din bani sau din ceva ce seamănă cu banii".*

Este remarcabil că fără acest tip de activitate nu ar fi posibile celelalte tipuri de activitate antreprenorială.

Principalele tipuri de operaţiuni financiar-creditare sunt prezentate în figura 1.7.

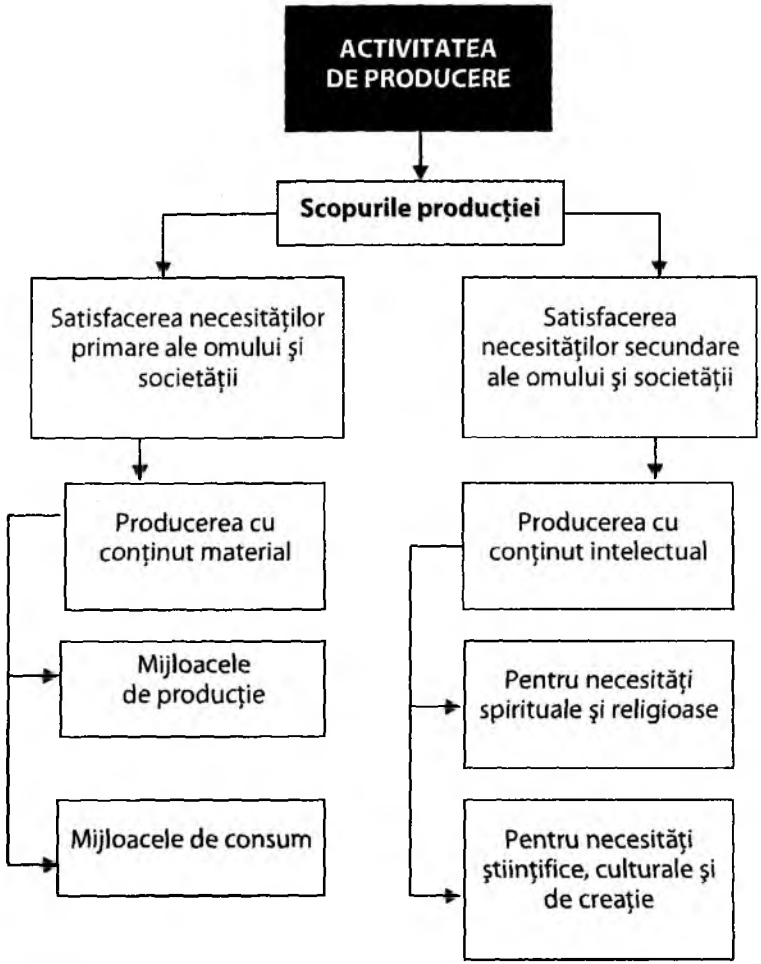


Figura 1.6. **Principalele tipuri de activitate de producție**

Sursa: Балдин С. Б., Воробьев С. Н. Управление рисками. – Москва: изд-во ЮНИТИ, 2005. – С.35.

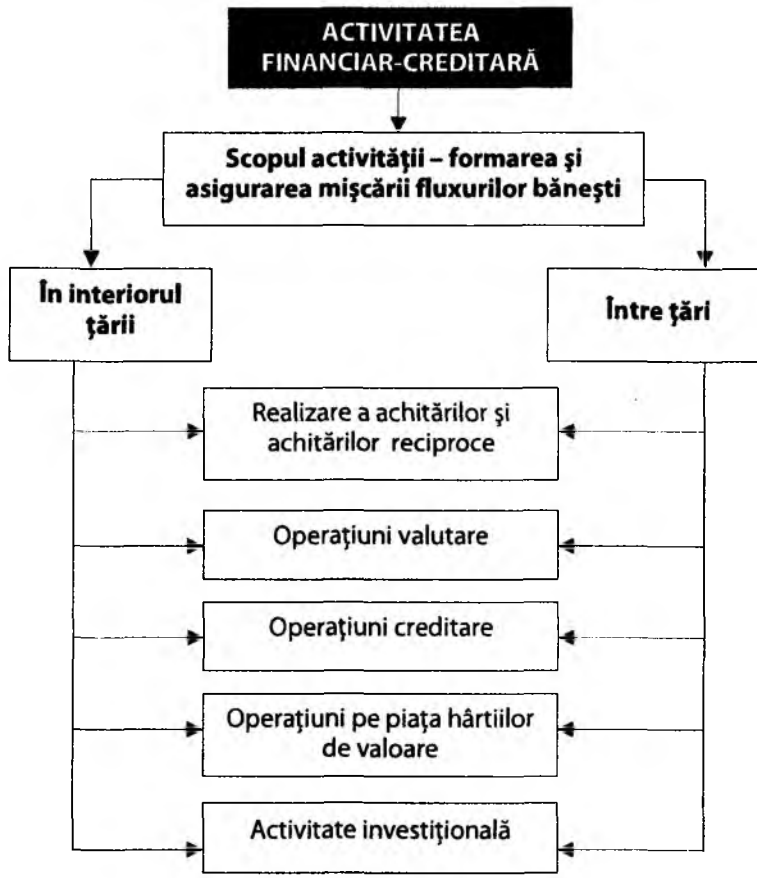


***Figura 1.7.* Operaţiunile financiar-creditare**

Sursa: Балдин С. Б., Воробьев С. Н. Управление рисками. – Москва: изд-во ЮНИТИ, 2005. – С.39.

Activitatea comercială

Scopul acestui tip de activitate constă în obţinerea de profit din promovarea, comercializarea sau revânzarea produselor finite către consumatori la preţuri ce depăşesc preţul de procurare. Pentru aceas-

ta, produsele sunt procurare în locurile cu ofertă foarte mare, iar comercializate în locurile cu ofertă foarte mică.

Principalele tipuri ale activității comerciale sunt prezentate în următoarea figură 1.8.

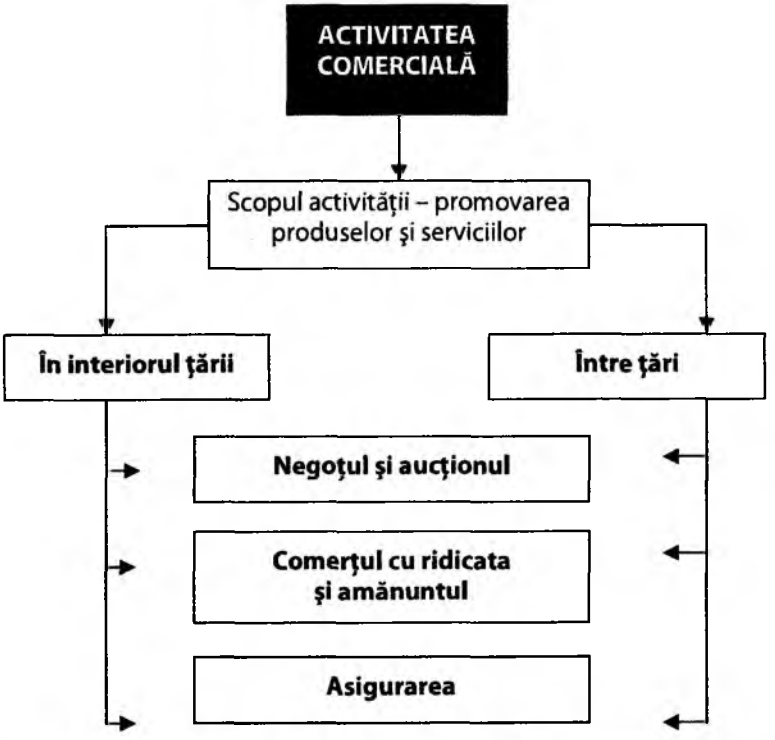


Figura 1.8. **Tipurile principale de activitate comercială**

Sursa: Балдин С. Б., Воробьев С. Н. Управление рисками. – Москва: изд-во ЮНИТИ, 2005. – С.42.

Activitatea de intermediere

Scopul acestui tip de activitate este de a obține profit din acordarea unor servicii membrilor interesați ale relațiilor marfă-bani rea-

le. Sarcina principală a intermediarului este de a ajuta părţile afacerii în a se găsi şi a se înţelege privind obiectul afacerii.

Principalele tipuri de activitate de intermediere sunt prezentate în figura 1.9.

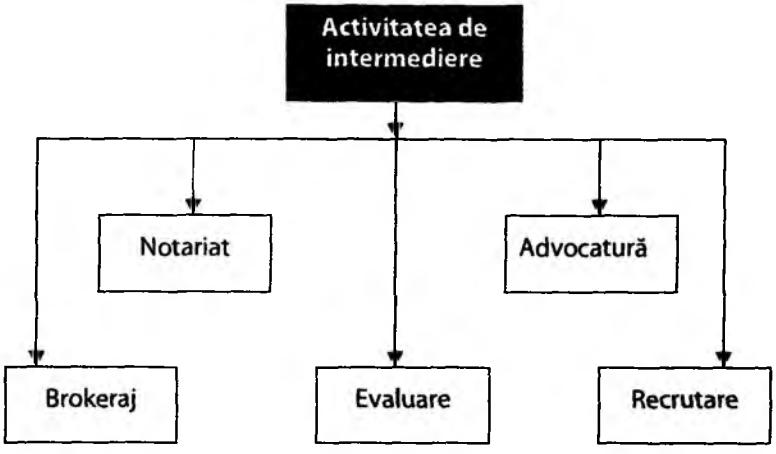


***Figura 1.9.* Tipurile de activitate de intermediere**

***Sursa*:** Балдин С. Б., Воробьев С. Н. Управление рисками. – Москва: изд-во ЮНИТИ, 2005. – С.48.

Drept obiect al activităţii de intermediere pot servi afacerile reale în procesul de relaţii reale de drept şi de marfă-bani ale subiecţilor implicaţi.

În continuare vom prezenta principalele grupe de factori ce influenţează profilul riscurilor antreprenoriale.

Toţi aceşti factori pot fi condiţionat divizaţi în două grupe: **obiectivi şi subiectivi.**

La grupa factorilor subiectivi putem atribui: personalitatea antreprenorului, strategia şi tactica de realizare a afacerii.

Toţi ceilalţi factori poartă un caracter obiectiv faţă de antreprenor.

Figura 1.10. **Totalitatea factorilor ce influenţează profilul riscurilor antreprenoriale**

Bazându-ne pe aceste descrieri generale, vedem că fiecare tip de activitate, pe lângă influenţa unui grup de riscuri generale, este afectat de multiple riscuri specifice fiecăruia, de unde există instrumente specifice de identificare, evaluare şi gestiune, ceea ce va fi discutat în temele următoare.

Bibliografie:

1. Legea Republicii Moldova cu privire la antreprenoriat şi întreprinderi, nr. 845-XII din 3 ianuarie 1992 cu modificările ulterioare
2. Jons Gary *„Comportament organizaţional"*, 1998

3. Negoiescu Gheorghe *„Risc şi incertitudine în economia de piaţă"*, Galaţi, 1995
4. Stoian Ion *„Comerţ Internaţional"*, editura Caraiman, Bucureşti, 2000
5. Dicţionar economic de management. Editura Diacon Coreşti, Bucureşti, 1992
6. Dima I.T. *„Riscul managerial" // Tribuna economică nr. 20. 2000*
7. Лапуста М. Г. *Риски в предпринимательской деятельности.* Москва, 1996.
8. Балдин К. Б., Воробьев С. Н. *Управление рисками.* Москва: изд-во ЮНИТИ, 2005.
9. Peter F. Drucker. *Inovaţia şi sistemul antreprenorial.* Editura Enciclopedică. Bucureşti, 1993.

Capitolul 2
CLASIFICAREA RISCURILOR ANTREPRENORIALE

2.1. Criteriile de clasificare a riscurilor antreprenoriale

2.2. Riscul noilor afaceri

2.1.Criteriile de clasificare a riscurilor antreprenoriale

Clasificarea sistemică a riscurilor care sunt generate de diferite tipuri de activitatea economică reprezintă o etapă importantă în conştientizarea mecanismului de antreprenoriat riscant. Această percepere conceptuală a riscului economic ajută persoanelor decidente să aibă o atitudine mai aprofundată şi responsabilă faţă de analiza scopurilor şi evaluarea rezultatelor activităţii de antreprenoriat. Cunoaşterea de către antreprenor a tipurilor de risc îi permite să înţeleagă destul de clar principalele consecinţe rezultate din influenţa riscurilor, ca apoi, pornind de la ceea ce doreşte, să aleagă metodele cele mai potrivite şi mai eficiente de realizare a obiectivelor sale.

În procesul activităţii economice, antreprenorii vin în contradicţie cu ansamblul tipurilor de riscuri, care se deosebesc între ele după tipul şi locul apariţiei, totalitatea factorilor interni şi externi ce influenţează nivelul lor.

Toate tipurile de risc sunt strâns legate între ele şi influenţează mult asupra activităţii antreprenorilale. Aceste condiţii împiedică luarea deciziilor privind optimizarea riscului şi necesită o analiză profundă în complexul riscurilor concrete, cauzelor lor şi factorilor apariţiei lor.

În literatura economică, dedicată problemelor antreprenoriale, nu există o clasificare strictă a riscurilor. Există o multitudine de criterii de clasificare a riscurilor care, de regulă, sunt stabilite drept scopuri şi misiuni de bază ale clasificării.

Prin urmare, vă propunem o varietate de clasificări ale riscurilor.

Toate riscurile antreprenoriale pot fi clasificate conform următoarelor criterii:

➔ **După apariţia lor:**

a) ***riscuri retrospective*** – analiza lor, a caracterului şi metodelor de micşorare dă posibilitatea de a prognoza mai precis riscurile curente şi cele perspective;

b) ***riscurile curente*** sunt acelea care apar nemijlocit în procesul desfăşurării activităţii de antreprenoriat, având o probabilitate înaltă de apariţie, dar care în majoritatea cazurilor nu generează mari pierderi pentru firmă (riscul de producţie, riscul defectării utilajului, riscul de personal etc.);

c) ***perspective*** sunt riscurile potenţiale, apariţia cărora nu este strict delimitată în timp, însă la care poate fi determinată probabilitatea de apariţie şi mărimea potenţialelor consecinţe. Aceste riscuri îi permit antreprenorului să-şi elaboreze eficient planurile de activitate a firmei, reducând pierderile generate de situaţiile de risc.

→ **După factorii principali de apariţie**, riscurile pot fi divizate în:

a) ***economice*** – sunt riscurile condiţionate de schimbările nefavorabile ce au loc în economia ţării sau în a întreprinderii. Acestea sunt riscurile fluctuaţiei conjuncturii pieţei, a preţurilor la diferiţi factori de producţie şi active financiare, a valutei naţionale şi străine, a inflaţiei ş.a. Tot aici se atribuie şi riscurile pierderii poziţiilor concurenţiale ale întreprinderii;

b) ***politice*** – sunt riscurile legate de situaţia politică şi activitatea statului, condiţionate de schimbările acestora, care influenţează negativ rezultatele activităţii întreprinderii, precum şi riscurile schimbărilor în politica internă a întreprinderii;

c) ***tehnico-tehnologice*** – sunt posibilităţile apariţiei urmărilor negative în legătură cu implementarea tehnicii şi tehnologiilor noi şi cu catastrofele tehnogenice;

d) ***ecologice*** – sunt riscurile legate de probabilitatea apariţiei răspunderii civile pentru cauzarea atât a pagubelor mediului înconjurător, cât şi a sănătăţii, vieţii şi proprietăţii persoanelor terţe (fizice, juridice);

e) ***legislativ-juridice*** – sunt riscurile legate, pe de o parte, de nestabilitatea legislaţiei naţionale, străine şi internaţionale, de legile şi hotărârile imprevizibile ale guvernului, iar, pe de

altă parte, de aplicarea neraţională şi neefectivă a normelor legislative şi hotărârilor la întreprindere;

f) ***informaţionale*** – sunt riscurile generate de lipsa integrităţii şi exactităţii, de întârzierea şi denaturarea informaţiei de diferită proveniență. Riscul informaţional reprezintă şi probabilitatea apariţiei detaliilor false, nesigure în rapoartele statistice, operaţionale, financiare, contabile, şi scurgerea informaţiei confidenţiale;

g) ***morale*** – sunt legate de răspunderea morală pentru luarea deciziilor în condiţii de risc şi pentru urmările luării acestor decizii. Ele sunt, îndeosebi, actuale pentru întreprinderile comerciale din două puncte de vedere: în primul rând, privind posibilitatea furtului şi a fraudelor din partea cumpărătorilor; în al doilea rând, în legătură cu posibilitatea de a cauza pagube cumpărătorilor ca urmare a comercializării produselor cu termenul de valabilitate expirat, a produselor de calitate joasă, necertificate sau contrafăcute etc.

Orice întreprindere trebuie să minimizeze riscurile. Dar dacă comportamentul acesteia este guvernat de încercarea de a evita riscul, ea va termina cu acceptarea celui mai mare risc din toate: *riscul de a nu face nimic.* Întotdeauna există motive bune pentru a nu face nimic, dacă cineva începe să caute negativul. Riscurile, cât de importante nu ar fi, nu sunt motive de acţiune, ci restricţii pentru acţiune, iar acţiunile propriu-zise trebuie selectate astfel, încât să maximizeze oportunităţile.

➔ **După caracterul evidenţei riscurile se împart în:**

a) ***externe:*** aici se atribuie riscurile care influenţează activitatea firmei din exteriorul ei, aşa ca riscul inflaţionist, riscul valutar, riscul natural etc., aceasta fiind nemijlocit legate de activitatea întreprinderii sau de mediul său de contract. La nivelul riscurilor externe acţionează o multitudine de factori: politici, economici, demografici, sociali, geografici. (modificări imprevizibile în legislaţia ce reglementează activitatea de antreprenoriat, instabilitatea regimului politic din ţară şi din lume);

b) ***interne:*** la riscurile interne se atribuie riscurile condiţionate, în marea majoritate, de activitatea nemijlocită a întreprinderii, cât şi a partenerilor săi de contact, la care se atribuie furnizorii, copartenerii afacerii şi consumatorii. La nivelul acestor riscuri acţionează activitatea de conducere a afacerii, alegerea strategiei optime de marketing, a politicii şi tacticii de activitate şi alţi factori; potenţialul de producere, înzestrarea tehnică, nivelul specializării, de competenţă şi calificare a forţei de muncă, a tehnicii securităţii etc.

➔ **După sfera apariţiei la baza căreia stau domeniile activităţii antreprenoriale:**

a) ***sfera producţiei*** – antreprenorul foloseşte nemijlocit, în calitate de factori antreprenoriali, elemente ale muncii, forţă de muncă, informaţii, servicii etc.;

b) ***sfera comercială*** – antreprenorul joacă rolul de comerciant, având producţia finită, pe care o cumpără de la producători. Astfel, profitul rezultă doar din diferenţa de preţ. Tipurile de bază de astfel de activitate sunt licitaţia, aucţionul, comerţul cu ridicata şi amănuntul, asigurarea;

c) ***sfera financiară*** – o formă deosebită a antreprenoriatului comercial, în care în loc de obiectul de vânzare-cumpărare apar banii. Antreprenoriatul financiar este vinderea unor mijloace băneşti în schimbul altora (de exemplu: banca, instituţiile financiare, asociaţiile de economii şi împrumut);

d) ***activitatea intermediară*** – adică antreprenorul nu produce şi nici nu vinde, ci apare în calitate de intermediar. La acest domeniu de activitate se atribuie: activitatea de notariat, de brokeraj, de evaluare, de recrutare, de avocat.

➔ **După nivelul de realizare a riscului:**

a) ***riscurile legate de strategie*** (alegerea pieţei, planul de producţie, planul canalelor de distribuţie);

b) ***riscurile operaţionale*** (până la realizarea comenzii, între comandă şi expedierea mărfii).

➔ **După obiect** – (impactul probabil al riscului):

a) *riscuri ce afectează bunurile* (mijloacele fixe, stocurile de materii prime, materialele);

b) *riscuri ce afectează investiţiile nemateriale* (brevete, licenţe, mărci comerciale);

c) *riscuri ce afectează resursele financiare;*

d) *riscuri ce afectează personalul întreprinderii;*

➔ **În dependenţă de durata în timp:**

a) ***riscuri de scurtă durată*** – reprezintă un pericol pentru antreprenor pe o perioadă definită de timp concret, care dispar concomitent cu încetarea acţiunii (spre exemplu: riscul de transport, riscul de neîndeplinire a obligaţiilor asumate conform contractului);

b) ***riscuri permanente*** – prezintă tot timpul pericol pentru activitatea de antreprenoriat, pe un teritoriu geografic anumit sau într-un domeniu al economiei naţionale (spre exemplu: riscul natural specific unei regiuni geografice, aşa ca Japonia; riscul neachitării permanente într-o ţară unde legislaţia este imperfectă).

➔ **În funcţie de limita după care este posibil falimentul:**

a) ***admisibile*** – reprezintă pericolul pierderii venitului de la realizarea unui anumit risc sau set de riscuri în urma desfăşurării activităţii antreprenoriale. În acest caz, mărimea pierderilor este mai mică decât mărimea venitului preconizat, iar antreprenorul înregistrează o scădere a profitului;

b) ***critice*** – reprezintă pericolul de pierderi în mărimea cheltuielilor de producţie, necesare pentru realizarea unei anumite activităţi de antreprenoriat;

c) ***catastrofale*** – reprezintă pericolul de a suporta pierderi în mărime egală sau mai mari decât toată averea firmei, ceea ce o conduce spre faliment.

➔ **După caracterul urmărilor riscurile se împart în:**

a) *pure;*

b) *speculative.*

Riscurile pure – apar când pentru o anumită situaţie există şansa numai de a pierde fără să existe şi şansa de a câştiga.

Aceste riscuri au următoarele caracteristici:

- ➔ nu sunt acceptate, deoarece apariţia lor face ca agenţii economici să suporte o pierdere neavând şansă de câştig;
- ➔ nu pot fi delimitate de sfera de activitate, întrucât conducerea firmei nu poate să evalueze şi să decidă, înainte de apariţia unui fenomen, care sunt pagubele ce se pot produce şi mărimea lor. În cazul acestor riscuri există probabilitatea ca mărimea rezervelor financiare constituite pentru acoperirea pierderilor să fie mai mică decât nivelul pagubei;
- ➔ nu se realizează în timp, fiind imprevizibile, apar fără manifestarea unor semnale precedente de activitatea desfăşurată;
- ➔ nu pot fi controlate, fiind reduse posibilităţile de intervenire;
- ➔ apar drept consecinţă a unor evenimente accidentare şi întâmplătoare, care au o anumită probabilitate de apariţie.

Prin urmare, gestiunea acestor riscuri se complică prin faptul că este dificil de a stabili timpul de apariţie şi intensitatea fenomenelor, de a găsi mijloacele de intervenţie şi protecţie şi de a le aplica.

Riscurile speculative – apar atunci când există simultan atât şanse de pierdere, cât şi de a câştiga. Pentru activităţile specifice mediului antreprenorial, riscul speculativ este cel mai frecvent, având adesea la baza apariţiei sale riscul speculativ. Spre exemplu, pierderile din procesul de producţie pot fi şi consecinţele riscului pur, cauzat de uzarea tehnologiei de fabricaţie.

Aceste riscuri au următoarele caracteristici:

- sunt uşor delimitate de sfera de activitate, firma putând să decidă angajarea activităţii sale în limitele unui buget corespunzător (pentru publicitate, cercetare etc.);
- se realizează în timp şi sunt datorate activităţii firmei;
- apar doar în urma desfăşurării unor activităţi anterioare (spre exemplu, acordarea de credit – risc creditar, efectuarea unei investiţii – risc investiţional, politica financiară greşită – risc inflaţionist, risc financiar etc.);
- sunt controlabile, agentul economic putând să-şi dea seama de fenomenele ce pot apărea în activitatea desfăşurată, luând măsuri de reducere a lor;
- sunt dependente de existenţa unor factori, cum ar fi: decizia puterii publice, factorii financiari, factorul uman, factorii organizatorici şi de structură.

Tabelul 2.1

Sursele de apariţie a riscurilor pure şi speculative

Sursele de apariţie a riscurilor	
PURE	**SPECULATIVE**
- existenţa unor „centre de risc" care frânează funcţionarea normală a firmei (condiţii climaterice nefavorabile, incendii, explozii); - neglijenţa personalului de conducere şi a celui de execuţie; - sustragerea de fonduri; - erorile de concepţie şi de producţie; - abuzurile de putere şi escrocherii	- proiectarea greşită a unui brevet; - plasarea necorespunzătoare a unor fonduri şi obţinerea unor rezultate neadecvate; - condiţiile de cumpărare şi cursul de revenire a monedei naţionale defavorizante; - obţinerea de rebut; - existenţa unor preţuri sub nivelul celor de pe piaţă.

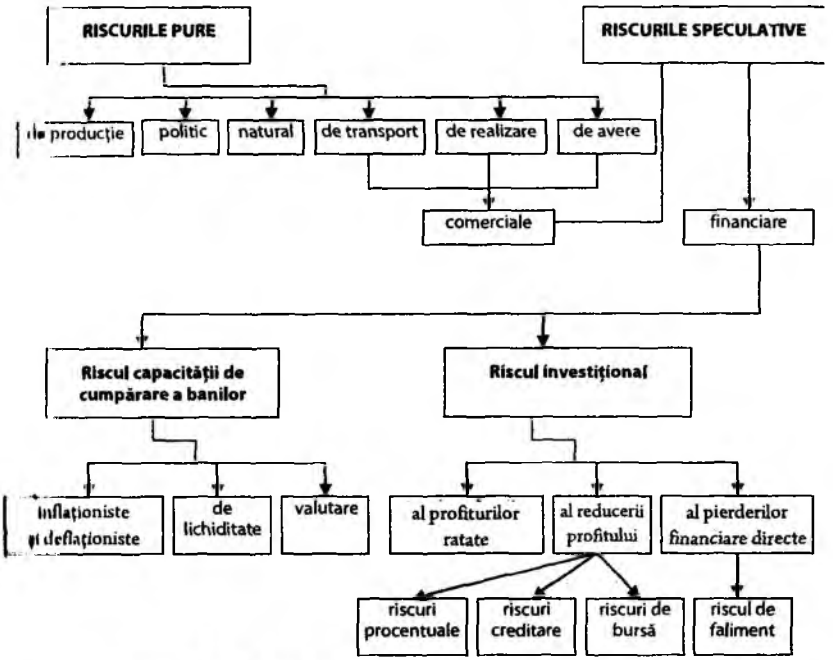


Figura 2.1. **Clasificarea riscurilor pure şi speculative**

➔ **În funcţie de nivelul de adoptare a deciziei:**

a) *la nivel macroeconomic* (deciziile luate la nivelul economiei naţionale);

b) *la nivel microeconomic* (deciziile adoptate în cadrul unităţilor economice.

Riscurile financiare conţin mai multe riscuri specifice activităţii financiare, care apar în condiţiile unei economii de tranziţie, purtătoare, prin esenţa acesteia, de riscuri:

➔ *riscul de creditate* – ar putea fi definit ca orice posibilitate de restanţă a rambursării datoriilor şi dobânzilor aferente la data scadentă;

➔ *riscul de lichidare.*

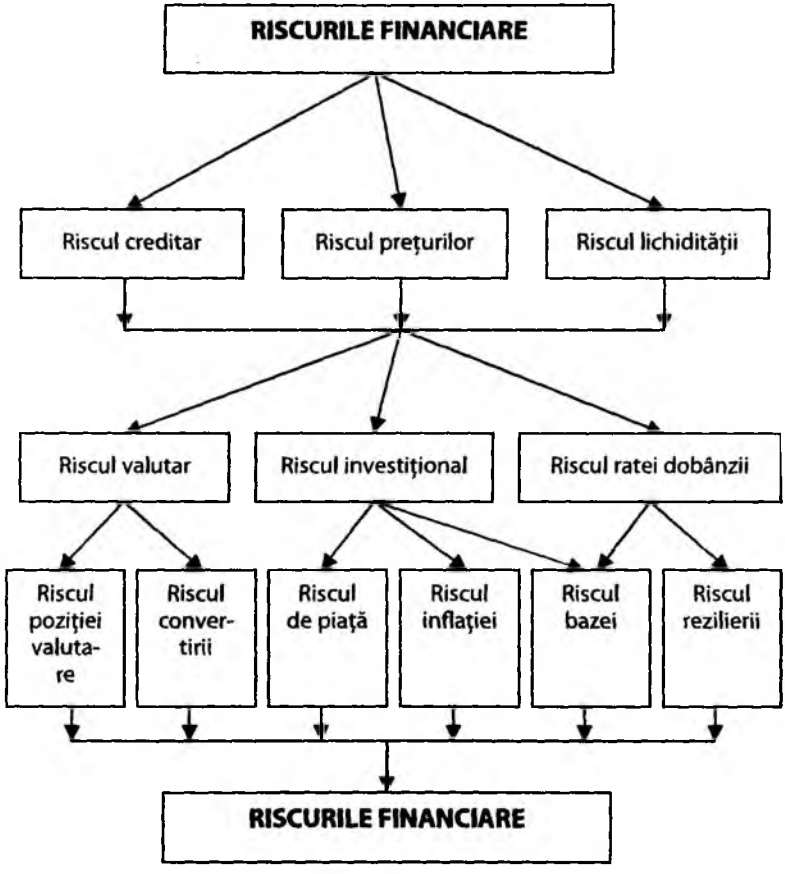


***Figura* 2.2. Clasificarea riscurilor financiare**

Analizând criteriile de clasificare a riscurilor, antreprenorii pot fi mai încrezuţi în desfăşurarea activităţii lor economice şi vor putea lua decizii corecte referitoare la previziunea riscurilor, diminuarea şi managementul acestora sau evitarea unora în întregime.

2.2. Riscul noilor afaceri

Decizia de iniţiere a unei afaceri trebuie luată numai după o analiză atentă a riscurilor implicate.

În acest scop, cunoaşterea condiţiilor în care au avut succes sau au eşuat diferite afaceri este un pas foarte important. Activitatea antreprenorială în ansamblul său este influenţată de numeroşi factori:

A. La nivel macroeconomic (economia naţională, relaţiile economice internaţionale) se distinge o serie de condiţii generale, a căror evoluţie întreprinzătorul trebuie să o urmărească, dar pe care nu le poate influenţa în mod direct:

- situaţia generală a economiei;
- nivelul şi evoluţia inflaţiei;
- nivelul şi evoluţia ratei dobânzii;
- existenţa unor politici de stimulare a accesului la capital;
- cadrul legislativ privind antreprenoriatul.

B. La nivel microeconomic (întreprinzătorul şi afacerea sa) libertatea de acţiune a întreprinzătorului este maximă în ceea ce priveşte:

- *Nivelul de competenţă şi pregătire.* Abilităţile înnăscute şi dezvoltate, cunoştinţele dobândite în domeniul producţiei, financiar, al vânzărilor, al managementului resurselor umane, precum şi o atitudine corespunzătoare reprezintă, împreună, singura bază pe care se poate construi o afacere. Atunci când implicarea în afaceri nu este rezultatul unei autoevaluări aprofundate a întreprinzătorului şi a unei concentrări a tuturor resurselor disponibile, rezultatul este, cel mai adesea, falimentul.
- *Planificarea atentă a afacerii,* care permite valorificarea oportunităţilor oferite de piaţă si evitarea unor probleme frecvente (dificultăţi rezultate din lipsa de informaţii, probleme cauzate de o creştere prea rapidă).
- *Controlul financiar permanent,* prin organizarea unui sistem eficient de evidentă financiar-contabilă şi controlul permanent al situaţiilor financiare. În acest fel se evită

subcapitalizarea, investirea nejustificată în fonduri fixe şi problemele legate de politica de credit.

- *Salariaţii*, una din cele mai importante resurse într-o afacere. Întreprinzătorul trebuie să aibă grijă ca angajaţii să-i fie loiali şi să lucreze eficient. Pentru acesta, el trebuie să aibă în vedere permanent nu numai situaţia financiară sau problemele de producţie şi de vânzare (aşa cum se întâmplă de foarte multe ori), ci să investească şi în procesul de angajare, instruire şi coordonare a personalului.
- *Activităţile de marketing.* Indiferent de calităţile produsului, de regulă, este nevoie de un efort de marketing susţinut pentru a asigura vânzarea, o strategie de marketing bine realizată şi pusă în aplicare fiind singura soluţie de termen lung.
- *Fraudele*: furturi ale salariaţilor (cazurile cele mai frecvente), spargerile, furturile din partea clienţilor sau a concurenţilor. În acest domeniu, asigurările pot fi de un real ajutor.

Tipuri de risc

Problematica riscurilor poate fi analizată din mai multe puncte de vedere.

A1. Evenimentele care au un impact negativ asupra afacerii, dar al cărui moment de producere nu poate fi precizat dinainte sunt caracterizate de *risc pur.*

Exemple tipice le constituie incendiul, inundaţiile sau alte tipuri de evenimente catastrofice naturale, furtul, decesul unor membri foarte importanţi din cadrul personalului, falimentul unor clienţi etc.

În măsura în care aceste riscuri pot fi analizate statistic, pot fi şi asigurate.

A2. Atunci când apariţia riscului a fost influenţată direct de întreprinzător, este vorba despre *riscuri speculative.*

Exemple tipice sunt situaţiile în care întreprinzătorul mizează pe evoluţia favorabilă a pieţei (valutare, imobiliare etc.).

Astfel de riscuri nu sunt asigurate.

B1. Modificările permanente ale pieței creează premisele pentru apariția unor *riscuri privind piața.*

Exemple tipice le reprezintă întreruperea fluxului de aprovizionare (ceea ce afectează direct capacitatea de producție și duce, în timp, la înrăutățirea poziționării pe piață a afacerii), reducerea cererii (ca rezultat al modificării așteptărilor clienților, al poziționării față de concurenți etc.) precum și deteriorarea mediului economic (evoluția inflației, modificarea nivelului general al ratei dobânzii etc.).

Astfel de riscuri se manifestă și se dezvoltă lent, ducând frecvent la falimentul afacerilor insuficient de bine planificate și controlate. În plus, astfel de riscuri se pot asigura cu greutate și în condiții mai speciale.

B2. *Riscurile privind proprietatea:*

- Dezastrele naturale (cutremurele, inundațiile, alunecările de teren, furtunile puternice etc.) afectează, de regulă, mai mulți întreprinzători și au efecte negative majore. Soluția cea mai eficientă de protecție împotriva acestor riscuri este asigurarea.
- Incendiile reprezintă situații de risc care se produc frecvent. Protecția presupune atât măsuri complexe de prevenire, cât și asigurarea.
- Furturile, spargerile și tâlhăriile, pentru prevenirea și limitarea cărora se pot folosi sisteme de alarmă, agenți de pază, sisteme de supraveghere și, bineînțeles, asigurarea.

B3. *Riscurile privind clienții* se referă la vânzarea pe credit, când clientul rău-platnic refuză să plătească produsul achiziționat, și la posibilitatea apariției unor nemulțumiri privind produsul oferit sau serviciile conexe prestate.

B4. *Riscurile privind personalul* se referă la furturi sau la falsuri realizate de către propriii angajați ai întreprinzătorului. Cauzele țin atât de neselectarea corespunzătoare a persoanelor angajate, cât și de mediul intern al organizației (relațiile dintre angajați și angajator, po-

litica salarială şi aşteptările angajaţilor, sistemul de control intern al afacerii şi procedurile în cazul unor situaţii negative). De cele mai multe ori aceste riscuri pot fi asigurate.

Bibliografie:

1. Чернова Г. В., Кудрявцев А. А. *Управление рисками*: Учебное пособие. Москва: изд-во Проспект, 2003.
2. Балдин С. Б., Воробьев С. Н. *Управление рисками*. Москва: изд-во ЮНИТИ, 2005.
3. Drucker Peter F., *„Managing for results"*, Harper & Row© 1964, p. 203
4. Романов Валерий Сергеевич, Торговая компания „Элком" *„Классификация рисков: принципы и критерии"*, (http://www.aup.ru/articles/finance/4.htm)
5. Боровкова В. А. *Управление рисками в торговле*. СПб.: Питер, 2004. – 288 с.

Capitolul 3
MODALITĂȚILE DE OPTIMIZARE A DECIZIILOR ÎN CONDIȚII DE RISC ŞI INCERTITUDINE

3.1. Atitudinea antreprenorului faţă de risc şi rolul lui în procesul de luare a deciziilor
3.2. Procesul managerial şi metode de optimizare a deciziilor în condiţii de risc şi incertitudine

3.1. Atitudinea antreprenorului față de risc și rolul lui în procesul de luare a deciziilor

Optimizarea deciziilor în cadrul oricărei companii se realizează de către persoana (ele) decidentă(e). În funcție de structura și mărimea companiei, dar și de stilul de management utilizat, rolul dat îl pot îndeplini mai multe persoane. Cert însă este un lucru – de deciziile luate de către aceste persoane depinde rezultatul obținut și eficiența activității companiei într-o perspectivă îndelungată de timp. Pentru început, ținem să menționăm că asupra alegerii deciziei antreprenoriale o influență considerabilă o are caracteristica umană, ce îl impune pe antreprenor să procedeze într-un mod anume – **predispunerea spre risc sau atitudinea față de risc.** Practica economică mondială cunoaște o multitudine de exemple de luare a deciziilor antreprenoriale care veneau într-o contradicție directă cu analizele realizate, aducându-le atât succese, cât și insuccese.

Respectiv, fiecare om are o atitudine individuală față de risc, care se formează sub influența unui șir întreg de factori și caracteristici, precum: temperamentul psihologic al persoanei, educația, caracterul, experiența de viață și profesională, mediul în care activează, motivația internă și cea externă etc.

Pentru a descrie atitudinea individuală a antreprenorilor față de risc, economiștii îi clasifică în 3 *tipuri de antreprenori*:

- → nepredispuși la risc (resping riscul)
- → indiferenți față de risc (adică neutri)
- → iubitori de risc (predispuși la risc)

a. Persoanele indiferente față de risc sunt acelea care în așteptarea profitului sunt indiferenți față de alegerea dintre rezultatul garantat și cel de risc.

b. Persoanele predispuse la risc sunt acelea care la așteptarea profitului vor alege rezultatul legat de risc și nu pe cel garantat.

Iubitorii de risc sunt de cele mai multe ori persoanele cu un profit permanent şi care sunt gata să-l piardă, pentru plăcerea de a-şi încerca soarta.

c. Persoanele nepredispuse la risc sunt acelea care pentru profitul aşteptat vor alege doar rezultatul garantat.

Nu putem afirma că în economia noastră problema riscului nu este un argument nou, nouă este formularea ei.

Totuşi, experienţa multor ţări ne demonstrează că ignorarea sau neaprecierea riscului economic în elaborarea strategiei şi tacticii în politica economică stopează dezvoltarea societăţii şi a progresului tehnico-ştiinţific.

3.2. Procesul managerial şi metode de optimizare a deciziilor în condiţii de risc şi incertitudine

Sistemul decizional este reprezentat de ansamblul elementelor interdependente, care determină elaborarea şi fundamentarea deciziilor. Elementele componente ale sistemului decizional din cadrul firmelor sunt aproximativ aceleaşi, dar cu caracteristici specifice domeniului şi complexităţii activităţii firmei.

În economia de piaţă, o mulţime de factori care determină eficienţa întreprinderii – preţul de vânzare a produselor, nivelul cererii, cerinţele consumatorilor, strategia concurenţilor – nu se află sub controlul deplin al decidenţilor, ceea ce amplifică ponderea deciziilor în condiţii de risc şi incertitudine, iar raţionalizarea lor impune folosirea unor metode şi tehnici adecvate acestor condiţii.

Alegerea de către un manager sau un grup de manageri a unei variante din mai multe posibile, pentru realizarea unor obiective, are loc pe baza unor criterii. Potrivit fiecărui criteriu de decizie, variantele decizionale se ierarhizează pe baza consecinţelor care le caracterizează. Aceste consecinţe diferă însă, uneori, în funcţie de

starea naturii lor sau a condiţiilor obiective care reprezintă complexul de factori şi situaţii care fac ca unei variante date să-i corespundă o anumită consecinţă.

Criteriile decizionale pot prezenta mai multe niveluri, care pot constitui tot atâtea obiective. Din cele prezentate rezultă că orice sistem decizional are următoarele componente: decidentul, mulţimea variantelor decizionale, a criteriilor de decizie, mediul ambiant, totalitatea consecinţelor şi obiectivelor.

Decizia de conducere reprezintă procesul de alegere a unei căi de acţiune în vederea realizării unor obiective, prin a cărei aplicare se influenţează activitatea a cel puţin unei alte persoane decât decidentul. Prin urmare, la primirea deciziei de conducere este necesară: existenţa unei finalităţi(unul sau mai multe obiective de realizat), influenţarea acţiunilor şi/sau comportamentului al cel puţin unei alte persoane decât decidentul prin aplicarea variantei alese.

Gruparea situaţiilor decizionale din cadrul firmelor în mai multe categorii, după o serie de criterii, prezintă importanţă nu numai sub aspect teoretico-metodologic, ci şi practic aplicativ. Importanţa practică a clasificării deciziilor microeconomice rezidă în faptul că, în general, elaborarea şi fundamentarea deciziilor se vor face folosind metode, tehnici şi instrumente specifice fiecărei categorii în parte.

Criteriile de alegere a deciziei în condiţii de risc

Deciziile în condiţii de risc se caracterizează prin existenţa mai multor stări ale naturii, cunoscându-se probabilitatea de realizare a lor, şi prin implicarea unor variabile mai puţin controlabile şi insuficient cunoscute.

Pentru raţionalizarea deciziilor în aceste condiţii se pot folosi mai multe metode, printre care: speranţa matematică; arborele decizional şi simularea decizională.

➔ **Metoda speranţei matematice**

Speranţa matematică a rezultatelor unor acţiuni economice este mărimea medie ponderată a rezultatelor activităţii, ponderile fiind egale cu probabilităţile evenimentelor sau stărilor naturii.

Prin urmare, dacă în cazul unei variante V_i de rezolvare a unei probleme, caracterizată de fenomene aleatorii (manifestări ale unor stări ale naturii necontrolabile de către decident), acestea sunt caracterizate prin X_j, probabilităţile producerii lor $p(x)_j$ şi rezultatele ce se obţin r_{ij}, speranţa matematică a rezultatelor în varianta V_i, notată $E(V_i)$, va fi dată de formula:

$$E(V_i)=\sum_j r_{ij}\cdot p(x_j) \qquad i=\overline{1,m}$$

$$0\le p(x_j)\le 1 \qquad \sum_j p(x_j)=1$$

În cazul în care rezultatele r_{ij} sunt exprimate prin efecte economice, cum sunt profitul, încasările din vânzări, dividendele, productivitatea, atunci varianta optimă sau decizia optimă de rezolvare , va fi cea care satisface condiţia:

$$Vopt=\max_i\{E(V_i)\}$$

Iar dacă rezultatele **rij** exprimă eforturi ca, de exemplu, investiţii, costuri de exploatare, consumuri specifice, varianta optimă va fi obţinută din condiţia minimizării riscului:

$$Vopt=\min_i\{E(V_i)\}$$

Metoda dată se recomandă să fie folosită în condiţiile în care criteriile decizionale sunt multiple şi pot fi definite.

➔ **Tehnica arborilor de decizie**

În condiţiile unei situaţii decizionale complexe, în care momentele de decizie alternează cu momentele aleatorii, decidentul poate utiliza, drept instrument practic de raţionalizare a deciziilor în condiţii de risc şi arborele decizional.

Arborii de decizie devin utili atunci când procesul decizional este complex, adică necesită nu o singură decizie izolată, ci o serie de decizii interdependente, desfăşurate în serie pe mai multe perioade de timp.

Aplicarea acestei metode pentru situaţiile complexe presupune parcurgerea mai multor *etape, printre care*:

- Stabilirea momentelor aleatorii şi a celor de decizie, precum şi a alternativelor existente;

- Culegerea informaţiilor referitoare la alternativele posibile;
- Reprezentarea arborelui decizional şi stabilirea probabilităţilor de manifestare a stării condiţiilor obiective;
- Calculul speranţei matematice începând cu ultimele noduri decizionale şi continuând până la nodul decizional iniţial.

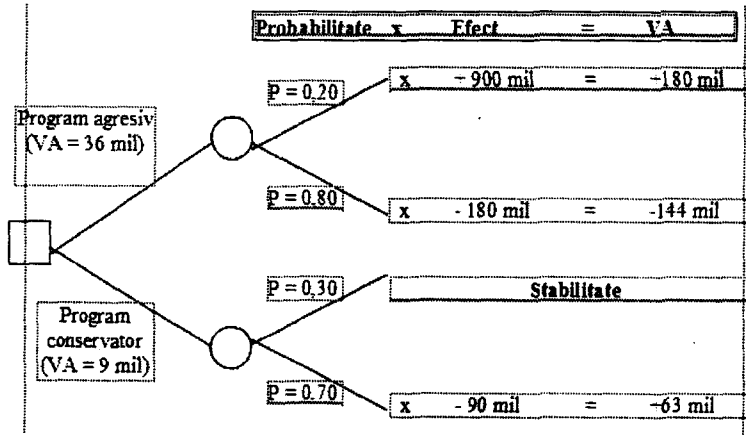


***Figura 3.1.* Arbore decizional**

➔ **Simularea decizională**

Simularea decizională reprezintă un proces de adoptare a deciziilor pe baza utilizării modelelor.

Elaborarea şi fundamentarea ştiinţifică a deciziilor presupune, pe lângă necesitatea măsurării fenomenelor şi proceselor economice, şi experimentarea ca formă de validare a unui model. Aceasta se datorează faptului că marele risc al cercetătorului este de a crea un model care ulterior să nu se comporte la fel ca situaţia reală pe care o prezintă.

Spre deosebire de alte domenii unde experimentarea nu ridică probleme deosebite, în domeniul managementului experimentul real este foarte dificil, întrucât consecinţele ar putea fi extrem de nefavorabile.

Simularea cu ajutorul modelelor deţine un rol important în managementul firmelor, deoarece prin ea conducerea poate experimenta deciziile pe modelul simulat, acesta fiind un înlocuitor al realităţii.

Modelul este o prezentare simplificată a unor sisteme reale, care permit alegerea celei mai eficiente linii de acţiune în domeniul simulat. Problema care se pune la elaborarea modelelor se referă la stabilirea nivelului de detaliere la care trebuie să se elaboreze modelul, pentru ca aceasta să surprindă toate aspectele care interesează conducerea.

Etapele necesare pentru realizarea unei simulări:

- Stabilirea domeniului de simulat şi identificarea principalilor factori economici, tehnici, juridici etc. implicaţi, precum şi a relaţiilor ce se stabilesc între aceştia;
- Elaborarea modelelor ce vor caracteriza cât mai bine procesul supus simulării. Important este ca modelul să constituie un sistem care nu neapărat trebuie experimentat matematic;
- Elaborarea programelor pentru calculator în funcţie de modelele şi variabilele implicate în procesele simulate.

Criteriile de alegere a deciziei în condiţiile de incertitudine

În comparaţie cu deciziile probabilistice, deciziile în condiţii de incertitudine sunt inferior structurate în sensul că lipsesc informaţiile necesare stabilirii probabilităţilor producerii stărilor naturii în contextul cărora au loc procesele economice.

Noua economie creează companiilor noi condiţii şi posibilităţi de dezvoltare, pe de o parte, iar pe de alta, contribuie la sporirea numărului de riscuri complicate care, la rândul lor, le generează noi dificultăţi în realizarea activităţilor sale. Aspectele date ne confirmă faptul că mediul de afaceri actual este unul caracterizat printr-un grad înalt de incertitudine, în care procesul de luare a deciziilor devine din ce în ce mai complicat şi mai complex. Vă propunem doar câţiva factori care prezintă *cauze importante ale incertitudinii în condiţiile „noii economii"*:

- Tehnologiile şi Internetul;
- Concurenţa globală crescândă;

- Sporirea comerțului liber și a proceselor investiționale mondiale;
- Instrumentele financiare complicate, folosite pentru analiza și realizarea afacerii;
- Schimbările structurilor organizaționale ca rezultat al reducerilor, reingineringului și fuziunilor mondiale;
- Așteptările crescânde ale consumatorilor de produse și servicii;
- Creșterea numărului și a volumelor de fuziuni.

Acești și mulți alți factori stimulează schimbări esențiale/considerabile, formând, în același timp, un mediu de afaceri cu un grad sporit de risc.

Condițiile de incertitudine care persistă în orice tip de activitate antreprenorială sunt determinate de faptul că sistemele economice în procesul lor de funcționare sunt dependente de un șir întreg de cauze, care ar putea fi sistematizate în schema de incertitudine.

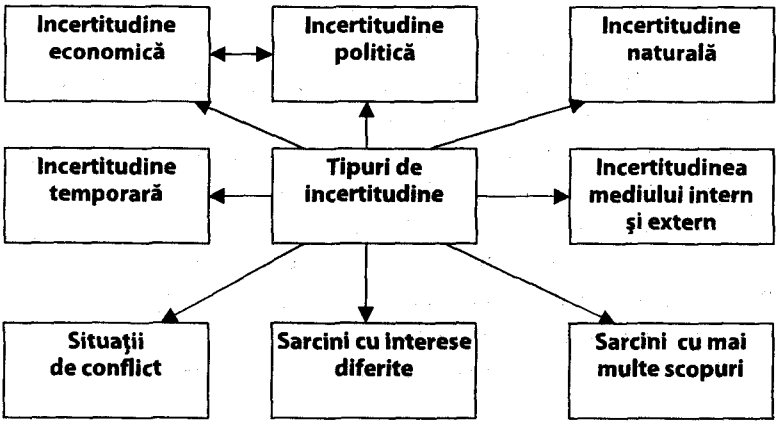


***Figura 3.2.* Schema incertitudinii**

Sursa: Шапкин А.С. *Экономические и финансовые риски, оценка, управление, портфель инвестиций.* – Москва: Дашков и К°, 2005. – С.15.

Totodată, și în așa condiții există posibilități de a primi decizii eficiente, pentru care se aplică un șir de metode complexe de evaluare.

Prin urmate, pentru optimizarea deciziile economice în condiţii de incertitudine sunt cunoscute şi pe larg folosite următoarele *criterii speciale:*

1. Pesimist sau regula lui Wald;
2. Optimist;
3. Optimismul ponderat sau regula lui Hurwicz;
4. Regretele minimax sau regula lui Savage;
5. Echiprobabilităţile sau regula lui Laplace.

Criteriul pesimist

Numită şi criteriul lui Wald, această metodă constă în faptul că pentru fiecare acţiune respectivă se identifică rezultatul cel mai puţin favorabil în scopul de a se alege în final decizia care poate să conducă la obţinerea de rezultate r $\max_i \min_j(a_{ij}) = V_i = V_{opt}$ orabile.

Acest criteriu foloseşte numai câte o singură valoare de la fiecare variantă, 75% din cantitatea de informaţii rămânând, în cazul problemei analizate, nevalorificată.

Spre exemplu. Fie că o companie se pregăteşte pentru producerea unor noi tipuri de produse, având pentru aceasta 4 tipuri de soliţii: *S1, S2, S3, S4.* Fiecărei soluţii îi corespunde un anumit tip de produs sau o combinare a acestora. De asemenea, s-a constatat că rezultatele aşteptate vor depinde de cererea la produsele noi, care poate fi de trei tipuri: *C1, C2, C3.* Câştigul care poate fi obţinut, reieşind din aceste condiţii, este prezentat în tabelul 1.

Tabelul 3.1

Tipul soluţiei	Posibilele situaţii în funcţie de influenţa cererii			min (aij)
	C1	C2	C3	
S1	0.25	0.35	0.40	0.25
S2	0.75	0.20	0.30	0.20
S3	0.35	0.80	0.10	0.10
S4	0.90	0.20	0.30	0.20

Atunci când parametrii analizaţi reprezintă eforturi de investiţii, cheltuieli de producţie, consumuri specifice, se va folosi o relaţie reciprocă, şi anume:

$$\min_i \max_j (a_{ij}) = V_i = V_{opt}$$

De exemplu, are loc compararea diferitelor proiecte investiţionale *Pi1, Pi2, Pi3.....Pim.* Pentru realizarea fiecărui proiect sunt necesare anumite volume de investiţii: *K={Ki}, i=1,m.* De asemenea, fiecărui proiect îi corespunde un anumit cost al produselor care urmează a fi fabricate. *C= {Cj}*, unde *j = 1,m.* Deoarece valoarea lui *C* la etapele iniţiale de derulare a proiectelor nu poate fi calculată exact, acesta consideră drept un factor necontrolabil.

Astfel, fiecărei perechi *Ki,Cj* îi corespunde un anumit nivel al cheltuielilor anuale care se determină prin relaţia *Ch.anuale = =Kef.inv.*Ki+Cj,* unde *Kef.inv.* reprezintă coeficientul normativ al eficienţei investiţiilor capitale.

Bazându-ne pe această informaţie, alcătuim matricea cheltuielilor (tab. 3.2).

Tabelul 3.2

Dependenţa cheltuielilor de K şi C

C / K	C1	C2	C3	C4	max (aij)
K1	100	130	75	90	130
K2	80	200	140	160	200
K3	60	180	200	100	200
K4	130	90	150	150	150

În acest caz, criteriul cheltuielilor garantate se realizează ca min {130, 200, 200,150}= 130

Criteriul optimist

Criteriul optimist este opus celui pesimist, la aplicarea căruia se preferă varianta care conduce la plata cea mai mare, indiferent de urmările negative ce ar putea să aibă loc. Relaţia cu ajutorul căreia se identifică varianta optimă, în acest caz, preconizează specificarea va-

lorii max (*aij*) pe fiecare linie a matricei *A*, după care se va opta pentru linia care asigură condiţia.

$$\max_i \max(a_{ij}) = V_i = V_{opt}$$

$$\max_i \max_j (a_{ij}) = V_i = V_{opt}$$

Acest criteriu asigură cel mai mare potenţial de câştig, dar prezintă de obicei şi riscuri considerabile, deoarece paralel cu câştiguri maxime se pot produce şi pierderi maxime, fapt ce nu se ia în considerare la utilizarea acestui criteriu.

Criteriul optimismului ponderat

Criteriul optimismului ponderat balansează consecinţele celor două criterii, 1 şi 2. Astfel, pentru fiecare variantă de acţiune *Vi*, se calculează o valoare ponderată, folosind formula:

$$\alpha \max_j(a_{ij}) + (1-\alpha)\min_j(a_{ij}),$$

în care á reprezintă coeficientul de optimism al decidentului, mărime normată în limitele $0 \le \alpha \le 1$; relaţia pe baza căreia se ia decizia în acest caz este:

$$V_{opt} = \max_i [\ \alpha \max_j(a_{ij}) + (1-\alpha)\min_j(a_{ij})]$$

Criteriul regretelor min max

Acesta implică stabilirea în prealabil a unei matrice $R = \|r_{ij}\|$ a regretelor. Regretele sunt definite drept pierderi de oportunitate, care se produc în caz că nu este selectată varianta optimă la producerea fiecărei stări *Sj* a naturii. Se bazează pe înlocuirea tabloului de câştiguri probabile cu tabloul de pierderi probabile sau a regretelor faţă de o decizie insuficient elaborată. Pentru fiecare combinaţie: acţiunea – situaţia pieţei se calculează ca diferenţa dintre câştigul potenţial şi cel mai ridicat, dacă decizia ar fi fost luată corect.

Relaţia de calcul a regretelor *rij* este:

$$r_{ij} = \max_i(a_{ij}) - a_{ij} \text{ unde } j = \overline{1,n}$$

În cazul folosirii acestui criteriu, conform autorului lui (Savage), decidentul tinde să adopte varianta ***Vi,*** care va minimiza cel mai mare regret anticipat:

$$\min_i \max_j (r_{ij})$$

$$\min_i \max_j (r_{ij})$$

Într-o altă formulare, criteriul lui Souvage are la bază diferenţa dintre câştigul realizat prin luarea unei decizii fără a cunoaşte strategiile naturii şi cel realizat, dacă se cunoşteau aceste strategii, diferenţa care evaluează regretul sau ceea ce s-ar fi câştigat, dacă cercetătorul ar fi cunoscut strategiile naturii.

Criteriul Bayes-Laplace

Atunci când nu avem nici o informaţie asupra probabilităţilor stării naturii, se poate utiliza acest criteriu. Prin urmare, neavând nici o informaţie despre probabilităţile stărilor naturii, acestea se vor considera egale cu $\frac{1}{n}$. Prin urmare, se determină pentru fiecare variantă speranţa matematică E_i a parametrilor analizaţi sub forma:

$$E_i = \frac{1}{n}\sum_j a_{ij} \quad \max_i\{E_i\} = \max_i[\frac{1}{n}\sum_j a_{ij}] = V_i = V_{opt}$$

Aceste criterii de optimizare a deciziilor de cele mai dese ori se folosesc în cazuri ambigue, unde decizia finală se ia după compararea tuturor rezultatelor obţinute în urma utilizării acestor criterii. Prin urmare, aceste criterii servesc drept filtre suplimentare de selecţie a deciziei.

În problemele de decizie în condiţii de incertitudine ca şi în cele de risc, riscul nu poate fi evitat total, însă poate fi minimizat. În acest scop, acestea pot fi împărţite în două categorii:

a) probleme care, la apariţia stării celei mai nefavorabile a naturii, duc la consecinţe catastrofale pentru decident şi beneficiarul de decizii (avarii, explozii, otrăviri, radiaţii nocive, incendii). Pentru asemenea probleme, varianta optimă se alege după criterii pesimiste. Tot după criterii pesimiste se rezolvă probleme, care la apariţia stării celei mai nefavorabile a naturii, conduc la falimentul firmelor;
b) probleme care, la apariţia stării celei mai nefavorabile a naturii, nu au consecinţe catastrofale. Aici intră în joc puterea eco-

nomică a firmelor şi calităţile decidentului. Astfel, adesea firmele puternice îşi pot permite să opteze pentru decizii dintre cele mai riscante, orientându-se, de exemplu, după criteriul optimist. Firmele slabe financiar, dimpotrivă, se ghidează după criterii mai precaute, cum ar fi criteriul optimismului ponderat.

Exemplu:

O companie producătoare de anumite produse le realizează utilizând patru canale de distribuţie, precum urmează:

- Un volum lunar stabil de producere a produselor este asigurat din contul relaţiilor de lungă durată pentru câţiva ani – constituie 490000 u.c.
- Un volum lunar stabil de fabricare a produselor, dar nu pe o perioadă îndelungată de timp – 500000 u.c.
- Un volum lunar de producere a produselor este asigurat din contul procurărilor de o singură dată – 510000 u.c.
- *Producerea lunară pentru care nu este determinat* consumatorul – 480000 u.c.

Întreprinderea poate să fabrice produse conform la trei proiecte în următoarele volume: 980000 u.c., 1500000 u.c. şi 1980000 u.c.

Pentru antreprenor este important să determine strategia optimă de producere, care îi va asigura un profit maxim, ştiind că acest rezultat îl poate obţine cu o probabilitate de 35%.

Totodată, antreprenorul a identificat nivelul profitului pentru fiecare tip de strategie de producere, ţinând cont de modificarea cererii la produsele fabricate. Aceste rezultate sunt prezentate în tabelul 3.3.

Tabelul 3.3

Volumul producerii (u.c)	Mărimea profitului în dependenţă de modificarea cererii (u.c)			
	C1	C2	C3	C4
S1=980000	49300	197200	197200	197200
S2=1500000	-60	148900	297800	297800
S3=1980000	-1140	98400	196800	393600

Rezolvare:

1. Conform criteriului lui Wald $\max_i \min_j (a_{ij}) = V_i = V_{opt}$

rianta optimă va fi *S1*= 49300. Din mărimea profiturilor pen-

tru fiecare strategie se identifică cea mai mică, din care se alege cea mai mare.

2. Conform criteriului optimismului marginal, $\max_i \max_j(a_{ij}) = V_i = V_{opt}$ varianta optimă va fi S3=393600.

   Din mărimea profiturilor pentru fiecare strategie se alege cea mai mare valoare, din care se selectează valoarea maximă.

3. Conform criteriului Laplase, varianta optimă se va calcula ţinând cont nu numai de suma mărimii profitului obţinut pentru fiecare strategie, dar şi de numărul de modificări ale cererii. Adică pentru *S1*= ¼* (49300+197200+197200+ +197200) = 160225 u.c. Prin urmare, cel mai mare profit îl va aduce strategia *S2* = 186110 u.c.

4. Conform criteriului Savage, $\min_i \max_j(a_{ij}) = V_i = V_{opt}$; varianta optimă va fi *S1* cu 197200 u.c.

5. Conform criteriului Regretelor, matricea profitului se transformă în matricea regretelor după relaţia $r_{ij} = \max_i(a_{ij}) - a_{ij}$. Astfel, matricea regretelor va fi astfel (tab. 3.4).

Tabelul 3.4

Strategia de producere	Regretele obţinute			
	C1	C2	C3	C4
S1	0	0	100600	196400
S2	49360	48300	0	95800
S3	50440	98800	101000	0

Astfel, din această matrice a regretelor alegem regretul minim, care va fi obţinut în strategia *S2*.

6. Conform criteriului lui Hurwicz, care se determină prin relaţia $V_{opt} = \max_i[\ \alpha \min_j(a_{ij}) + (1-\alpha)\max_j(a_{ij})]$, varianta optimă va fi *S3* = 137019 u.c.

Ca rezultat al unei astfel de analize, antreprenorul vede după care criterii strategia indică rezultate favorabile mai des. Dacă după mai multe criterii una din strategii domină, atunci acea strategie va fi luată spre realizare/implementare (tab. 3.5).

Tabelul 3.5

Criterii de evaluare a deciziilor

Indicatorul	***Relaţia de calcul***	***Denumirea***
Atenţie maximă	$\max_i \min_j(a_{ij}) = V_i = V_{opt}$	Criteriul lui Wald
Atenţie minimă	$\max_i \max_j(a_{ij}) = V_i = V_{opt}$	Criteriul optimismului marginal
Atenţie medie	$\max_i\{E_i\} = \max_i[\frac{1}{n}\sum_j a_{ij}] = V_i = V_{opt}$	Criteriul Laplace
Risc minimal	$\min_i \max_j(a_{ij}) = V_i = V_{opt}$	Criteriul Savage
Regret maximal	$r_{ij} = \max_i(a_{ij}) - a_{ij}$. Vopt = min max rij	Criteriul regretelor
Decizie de compromis	$V_{opt} = \max_i[\alpha \min_j(a_{ij}) + (1-\alpha)\max_j(a_{ij})]$	Criteriul lui Hurwicz
Probabilitate a evenimentelor	$E(V_i) = \sum_j r_{ij} \cdot p(x_j)$	Criteriul aşteptării
Cotă generală a riscului	$r = \sum_i r_i$	Suma riscurilor frecvente

Sursa: Прыкин Б. В. *Общий курс менеджмента.* – Москва, 2002

Bibliografie:

1. F. Buhociu, Gh. Negoescu *„Investiţiile în economia în tranziţie"*. Ed. „Evrica", Brăila 1998
2. Прыкин Б. В. *Общий курс менеджмента.* Москва, 2002. – С.297.
3. Шапкин А.С. *Экономические и финансовые риски, оценка, управление, портфель инвестиций.* Москва: Дашков и К°, 2005. – С.15
4. Stere Popescu *„Riscul economic şi financiar-bancar"*, Buletin economic legislativ, nr. 5, 1997, pag. 40-43
5. F. Buhociu, Gh. Negoescu *„Investiţiile în economie în tranziţie"*. Ed. „Evrica", Brăila 1998, pag.180

Capitolul 4
METODELE CANTITATIVE ŞI CALITATIVE DE EVALUARE A RISCURILOR

4.1. Principiile de analiză a riscurilor. Metode calitative de evaluare a riscurilor
4.2. Metodele cantitative de evaluare a riscurilor
4.3. Evaluarea relativă a riscului în baza analizei situaţiei financiare a firmei

4.1. Principiile de analiză a riscurilor. Metode calitative de evaluare a riscurilor

Oportunitatea adoptării oricărei decizii manageriale, în natura căreia iniţial persistă un anumit grad de risc, poate fi argumentată numai prin analiza şi evaluarea ei. Pentru a conduce eficient cu firma, nu este suficient de a şti tipul de risc, care poate influenţa activitatea antreprenorială; este necesar şi de a calcula mărimea lui, adică de a evalua consecinţele care pot apărea în urma influenţei acestuia.

Principiile ce stau la baza analizei riscurilor

În mod general multitudinea ***principiilor*** după care poate fi efectuată evaluarea riscului poate fi redusă la următoarele trei de bază:

1. *Mărimea pierderilor de la influenţa diferitor tipuri de risc este independentă.* Adică în cazul în care un tip de risc se realizează, pierderile rezultate din influenţa celorlalte tipuri de risc nu se modifică. (Ex., dacă firma suportă pierderi din cauza modificării legislaţiei fiscale, apoi pierderile rezultate din influenţa riscului inflaţionist nu se vor modifica).
2. *Realizarea unui tip de risc nu numaidecât conduce la mărirea sau reducerea probabilităţii de apariţie a altui tip de risc* (cu excepţia situaţiilor de stat major).
3. *Dauna maximă posibilă, rezultată din adeverirea unui anumit tip de risc, nu trebuie să depăşească posibilităţile financiare ale firmei antreprenoriale.* Principiul dat se bazează pe teoria riscului optim, care prevede existenţa riscului efectiv numai în limitele activelor proprii ale firmei.

Pentru a putea evalua corect mărimea riscului aparent în cadrul activităţii antreprenoriale, este necesar în primul rând de analizat principalele tipuri de pierderi pe care le pot genera riscurile.

Prin urmare, pierderile care apar în activitatea antreprenorială pot fi împărţite, conform apartenenţei lor la tipul concret de resurse utilizate de către firmă, în următoarele tipuri:

1. **Pierderi financiare** – reprezintă dauna financiară directă care poate fi adusă firmei în urmă realizării unui anumit risc sau a unui grup de riscuri. *Cauzele ce generează apariţia pierderilor financiare pot fi*:

- dependente de firmă care generează pierderi în urmă neprevederii anumitor activităţi băneşti, plăţi, amenzi, impozite suplimentare, pierderi efective de mijloace băneşti şi a hârtiilor de valoare;
- independente de firmă care generează pierderi ca rezultat al neprimirii resurselor financiare din sursele prevăzute, neîntoarcerea la timp sau în general a datoriilor, neachitării de către cumpărător pentru produsele livrate, micşorarea încasărilor în urma reducerii preţurilor la mărfurile sau serviciile realizate.

Drept pierderi financiare temporare pot fi: îngheţarea temporară a conturilor, neeliberarea la timp a mijloacelor financiare , amânarea achitării datoriilor.

2. **Pierderi materiale** – reprezintă cheltuieli suplimentare sau pierderi directe ale fondurilor întreprinderii ce nu au fost prevăzute în planurile dezvoltării firmei, aşa ca: utilaj, încăperi, produse finite, materie primă, energie, combustibil etc. Pentru antreprenor este important nu numai să depisteze aceste pierderi, dar şi să le estimeze în unităţi băneşti.

3. **Pierderi de timp** – reprezintă un tip de pierderi care sunt condiţionate de utilizarea nerațională a timpului datorită apariţiei anumitor tipuri de risc. Prin urmare, *aceste pierderi se manifestă sub două forme*:

a) pierderi ale timpului de muncă, ce sunt condiţionate de împrejurări întâmplătoare, ca de exemplu: ieşirea din funcţiune a utilajului, îmbolnăvirea lucrătorilor, defectări ale reţelelor de livrare a unor resurse etc.

b) pierderi care apar ca rezultat al desfăşurării mai lente a procesului de producţie decât s-a planificat sau când norma profitului obţinut pe capitalul investit este mai mică decât media pe economie sau pe domeniul economic respectiv.

4. **Pierderi sociale** – reprezintă pierderile ce sunt legate de aducerea daunei sănătăţii sau vieţii oamenilor, ca rezultat al utilizării

produselor sau serviciilor oferite de firmă. Spre exemplu, când pe ambalaj nu se indică toate componentele produsului sau efectele adiţionale; când au fost aduse daune directe vizibile sănătăţii (arsuri, alergie etc.). Prin urmare, este foarte greu de evaluat acest tip de pierderi, deoarece implică luarea în calcul a mai multor factori.

5. **Pierderi de reputaţie** – apar în cazul schimbării atitudinii consumatorilor reali sau potenţiali faţă de produsele fabricate de firmă, acordând preferinţe altor producători/prestatori de servicii, sub influenţa unor factori ca: reducerea calităţii produselor, preţuri neadeverite, servicii post-vânzare proaste, apariţia unor produse substituibile, modificarea modului de viaţă al consumatorilor, trecerea lor în alte pături sociale, tendinţele modei etc.

6. **Pierderi ecologice** – apar în cazul influenţei negative ale procesului de producţie asupra mediului înconjurător şi asupra vieţii sau sănătăţii angajaţilor.

Pierderile ecologice se manifestă în două forme:

- *Pierderi ecologice directe,* care apar nemijlocit la firmă peste o perioadă scurtă de timp, pe care firma le suportă în mod direct sub formă de amenzi, penalităţi, stopări ale procesului de producere, realizate de organele de gestiune competente;
- *Pierderile ecologice indirecte* apar în cazul în care influenţele negative asupra mediului, realizate de firmă în urma activităţii sale îndelungate pe un anumit teritoriu, contribuie la încălcarea echilibrului ecologic de pe teritoriul dat (dispar anumite specii de plante, se produc modificări în flora şi fauna localităţii) sau lent, dar sigur dăunează sănătăţii lucrătorilor şi locuitorilor din aceste regiuni. Prin urmare, aceste pierderi firma le suportă peste o anumită perioadă, atunci când se constată aceste influenţe, însă mărimea lor este mult mai mare, chiar şi până la înlăturarea/lichidarea lor.

7. **Pierderi moral-psihologice** – apar în cazul creării în cadrul firmei a unui climat nefavorabil de lucru pentru angajaţi, în cazul în care nu se folosesc metode eficiente de motivare a salariaţilor sau are

loc supraîncărcarea salariaţilor cu sarcini dispersate. Indicatorul de bază care ne indică prezenţa acestor pierderi este fluctuaţia cadrelor.

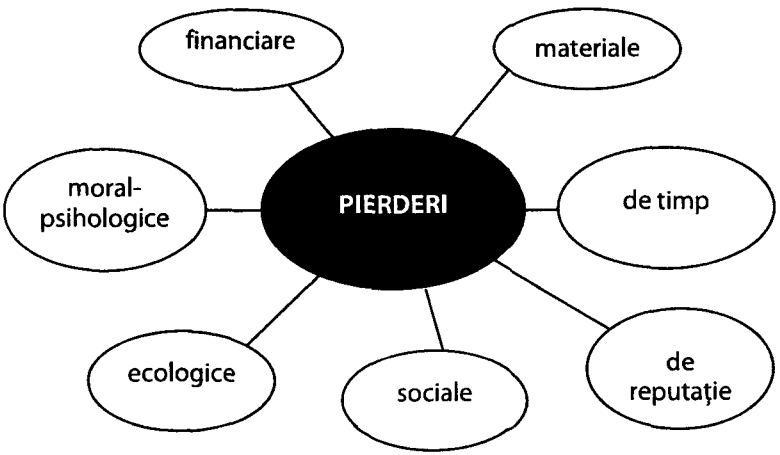


Figura 4.1. **Tipuri de pierderi ce apar la realizarea riscurilor**

Metode calitative de evaluare a riscurilor

I. ***Metoda analizei calitative a riscului*** *(Analiza cantitativă a riscului)* presupune evidenţierea surselor de formare a riscului, etapelor şi lucrărilor la îndeplinirea cărora apare riscul (stabilirea zonelor potenţiale ale acestuia, schimbarea riscului în dinamică, evidenţierea tuturor momentelor negative şi pozitive referitoare la realizarea deciziei ce conţine un risc). Este necesar să se evidenţieze riscurile suplimentare, care îl însoţesc pe cel dominant, şi să se pregătească şi/sau completeze clasificatorul detaliat al riscurilor întreprinderii.

Această metodă de analiză are loc prin intermediul următoarelor etape:

În prima etapă are loc compararea rezultatelor pozitive aşteptate în urma alegerii direcţiei de activitate antreprenorială cu consecinţele posibile rezultate din această alegere. Consecinţele este oportun de a le împărţi după analogia pierderilor (financiare, materiale, de timp, sociale, de preferinţă, ecologice, moral-psihologice). Tot-

odată, consecinţele trebuie comparate cu rezultatele posibile primite de întreprindere la dezvoltarea direcţiei respective de activitate.

Problemele acestei corelaţii trebuie analizate la toate etapele procesului de planificare atât strategică, cât şi tactică, care ar asigura organizarea eficientă a activităţii antreprenoriale.

A doua etapă a analizei calitative constă în determinarea influenţei deciziilor, care sunt primite la etapa elaborării strategiei, asupra intereselor subiecţilor activităţii antreprenoriale. Cu alte cuvinte, e necesar a efectua o analiză complexă a influenţei deciziilor primite de firmă asupra comportamentului altor firme. În procesul realizării acestei etape se evidenţiază acele firme, realizarea unui tip de risc al cărora va fi spre binele ei (ex., experienţa SUA ne-a demonstrat că lupta desfăşurată în ultimul timp cu fumătorii a redus profiturile întreprinderilor producătoare de ţigări şi a ridicat profiturile companiilor medicale care ajută oamenilor să scape de acest viciu).

Caracterul probabilistic al deciziilor economice adoptate în condiţiile economice riscante poate fi evidenţiat numai cu ajutorul unor metode concrete de analiză a riscului şi influenţei lor asupra activităţii firmei.

Întru realizarea acestor probleme, în teoria riscurilor sunt utilizate două grupe de metode de analiză a riscului.

Însă pentru a efectua o evaluare complexă şi exactă a consecinţelor unui tip de risc sau a unui set de riscuri nu este suficient a se limita la analiza calitativă (deşi ea este foarte complicată); trebuie de recurs şi la o analiză cantitativă, care ne va spune în cifre efectul rezultat din alegerea uneia dintre variantele alternative de soluţionare a situaţiei riscante aparente.

4.2. Metodele cantitative de evaluare a riscurilor

Analiza cantitativă a riscului reprezintă una din componentele de bază ale procesului de gestiune eficientă a firmei. Evaluarea cantitativă a riscului contribuie la mărirea posibilităţilor de alegere a direcţiei concrete

de activitate reieşind din priorităţile proprii ale firmei. Evaluarea cantitativă permite a determina probabilitatea matematică a apariţiei riscurilor identificate, suma pierderilor (sau profitului) ca urmare a acţiunilor în situaţia de risc şi gradul de influenţă a unui sistem de factori asupra situaţiei de risc; a pregăti planul optim de comportare a conducerii întreprinderii în situaţia de risc şi a obţine altă informaţie cu caracter cantitativ referitor la riscurile evaluate. De asemenea, este necesar să se determine dimensiunea riscului admisibil. Astfel, imediat apare posibilitatea de a compara rezultatul obţinut ca urmare a evaluării riscului cu această mărime admisibilă sau cu cea etalon, adică cu varianta optimă pentru un caz concret.

În mod general, metodele cantitative de evaluare a riscurilor pot fi prezentate astfel:

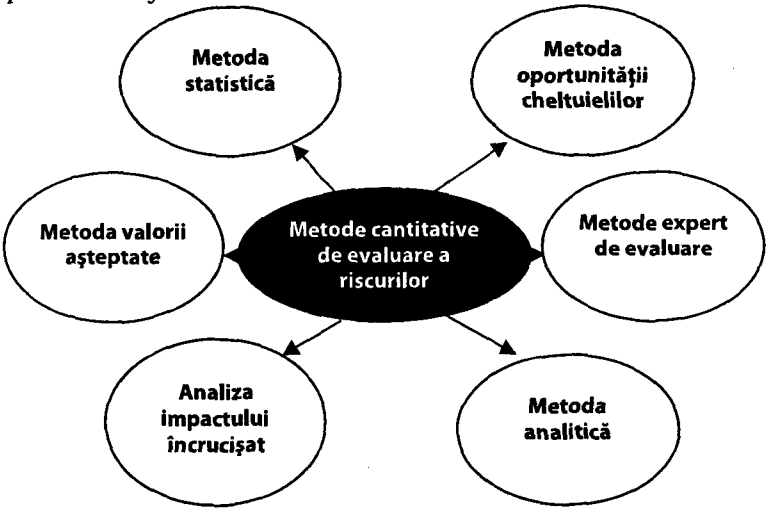


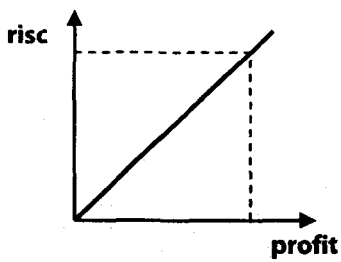
***Figura 4.2.* Metode cantitative de evaluare a riscurilor**

Indiferent dacă vom alege evaluarea cantitativă sau vom încerca o evaluare calitativă, trebuie luate în considerare *următoarele elemente:*

1. Profesionalismul echipei de evaluare/încredere acordată factorului uman;
2. Timpul disponibil pentru a face evaluarea;

3. Momentul identificării riscului în ciclul de viaţă al sistemului (analiza, proiectarea, implementarea, testarea, funcţionarea efectivă);
4. Cheltuielile necesare pentru evaluarea riscului şi adoptarea planului de răspuns – de acceptare, de evitare sau de transfer. („Mai are rost evaluarea în cazul în care aceasta generează un cost mai mare decât daunele care ar putea fi generate în cazul apariţiei unui risc?");
5. Factori STEEP (sociali, tehnologici, economici, de mediu, politici).

De exemplu, un nivel mai înalt al riscului este legat de primirea unui profit mai mare şi invers. În mod grafic, aceasta se reflectă în felul următor:



Analiza literaturii economice consacrate acestei teme ne-a arătat că actualmente cele mai răspândite şi cel mai des utilizate *metode de evaluare cantitativă a riscului sunt:*

- metoda statistică
- metoda analizei oportunităţii cheltuielilor
- metoda expert de evaluare
- metoda analitică
- metoda analizei impactului încrucişat
- metoda valorii aşteptate.

Metoda statistică de evaluare a riscului

Această metodă se utilizează în cazurile în care firma dispune de un volum suficient de informaţie statistico-analitică pe elementele analizate, necesare pentru *n* perioade de timp.

Gradul de risc la folosirea acestei metode se exprimă prin mărimea abaterii medii pătratice de la mărimile aşteptate.

Conform teoriei lui *Puason a repartizării probabilităţilor,* la o analiză mai mare a unor evenimente întâmplătoare se evidenţiază o repetare a lor cu o anumită frecvenţă. Această proprietate a mărimilor întâmplătoare este foarte importantă pentru teoria riscului din punctul de vedere al posibilităţilor de prognozare a probabilităţilor de realizare a anumitor tipuri de risc, de a le da o evaluare cantitativă.

Esenţa metodei statistice de evaluare a nivelului riscului se bazează pe teoria probabilităţilor de repartizare a mărimilor aleatorii. Calcularea probabilităţii de adeverire a riscului reprezintă şi nivelul lui.

Etapele aplicării metodei statistice

1. Calculăm speranţa matematică:

$M(X) = X_1P_1 + X_2P_2 + ... + X_nP_n$, unde:

X_1X_n – valorile pe care le poate avea evenimentul cercetat;

P_1P_n – probabilitatea de apariţie a evenimentului cercetat.

Dacă nu cunoaştem probabilitatea, atunci o aflăm în următorul mod: $P_i = \frac{n}{N}$, unde:

n – numărul de repetări ale uneia şi aceleaşi valori a evenimentului cercetat;

N – numărul şirului numeric.

2. Calculăm dispersia, pentru a putea afla abaterea medie pătratică:

$$D = \sum (M(X) - (X_i))^2 \cdot P_i$$

3. Calculăm abaterea medie pătratică, care reprezintă rădăcina pătrată din dispersie:

$$\sigma = \sqrt{D}$$

Astfel, sensul economic al σ (abaterii medii pătratice) din punctul de vedere al riscului constă în aceea că reprezintă caracteristica unui risc concret, care ne indică abaterile maxime posibile ale unui parametru anumit de la mărimea medie scontată. Totodată, acest indicator ne arată gradul de risc din punctul de ve-

dere al probabilităţii lui de realizare. Cu cât este mai mare σ, cu atât decizia managerială examinată este mai riscantă.

4. Calculăm coeficientul de variaţie, care ne indică gradul de risc al deciziei sau al afacerii analizate:

$$\gamma \quad \gamma = \frac{\sigma}{M(x)}$$

Avantajul acestei metode constă în faptul că prin utilizarea ei antreprenorul poate obţine rezultatul corect cu un grad înalt de certitudine.

Neajunsul este generat de necesitatea unui volum enorm de informaţie, de care antreprenorul nu tot timpul dispune.

Exemplu:

O întreprindere are două posibilităţi de alegere a strategiei sale de investiţie a mijloacelor financiare.

Primă variantă se caracterizează prin aceea că pentru dezvoltarea sa firma trebuie să facă o investiţie unică în mărime de 100 mii lei.

Situaţia de pe piaţă oferă patru variante alternative de obţinere a rezultatelor:

I – firma poate câştiga 40% din capitalul investit;

II şi III – oferă posibilitate firmei de a câştiga câte 10% din capitalul investit;

IV – firma poate pierde 20% din capitalul investit.

Pentru antreprenor este important să determine atât profitul mediu aşteptat, cât şi gradul de siguranţă în obţinerea acestuia.

Pentru rezolvare se foloseşte metoda statistică:

1. Se determină profitul aşteptat
   Pa = (0.25* 40) + (0.5* 10) + (0.25*(- 20)) = +10%
2. Se determină dispersia necesară pentru determinarea ulterioară a abaterii medii pătratice
   $D = [(40\% - 10\%)^2*0.25 + (10\% - 10\%)^2*0.5 + ((-20\%) - 10\%))^2*0.25] = 450$
3. Se calculează abaterea medie pătratică a parametrului analizat de la valoarea lui medie
   $\delta = \sqrt{450} = 21\%$

Deci, riscul nostru este de 21%, ceea ce înseamnă că pentru această variantă de investire abaterea de la venitul de 10% va fi de 21%.

Varianta a doua se caracterizează prin faptul că firma rămâne la aceeaşi investiţie unică de 100 mii lei, însă condiţiile de obţinere a rezultatelor sunt următoare:

I – firma poate câştiga 70% din capitalul investit;
II şi III – oferă posibilitate firmei de a câştiga câte 10% din capitalul investit;
IV – firma poate pierde 50% din capitalul investit.

Efectuăm aceleaşi calcule:

1. Se determină profitul aşteptat
   Pa = (0.25* 70) + (0.5* 10) + (0.25*(- 50)) = +10%
2. Se determină dispersia necesară pentru determinarea ulterioară a abaterii medii pătratice
   $D = [(70\% - 10\%)^2*0.25 + (10\% - 10\%)^2*0.5 + ((-50\%) - 10\%))^2*0.25] = 1800$
3. Se calculează abaterea medie pătratică a parametrului analizat de la valoarea lui medie
   $\delta = \sqrt{1800} = 42\%$

Deci, riscul nostru este de 42%, ceea ce înseamnă că pentru această variantă de investire abaterea de la venitul de 10% va fi de 42%.

Dintre aceste două variante alternative antreprenorul va alege pe aceea la care abaterea medie pătratică de la rezultatul aşteptat este mai mică.

4. Se determină gradul de risc al afacerii
   $\gamma = \delta/M(X)$;
   $\gamma 1 = 21/10 = +- 2.1$; $\gamma 2 = 42/10 = +- 4.2$

Prin urmare, gradul de risc este mai mic în cazul primei variante de investire, aceasta fiind egală cu +- 2.1 puncte.

Metoda oportunităţii cheltuielilor

Această metodă este orientată spre evidenţierea principalelor zone potenţiale de risc din punctul de vedere al cheltuielilor realizate de firmă pentru desfăşurarea activităţii, găsindu-se astfel aşa-numitele „locuri înguste" cu referire la riscul pe care le pot genera aceste cheltuieli, pentru a le înlătura.

Toate cheltuielile suportate de firmă au un grad diferit de risc, chiar dacă ele sunt efectuate într-o singură direcţie (de exemplu, businessul jocurilor de hazard şi procesul producerii anumitor produse. Deşi plata de arendă este identică pentru ambele firme, oricum nivelul riscului din punctul de vedere al cheltuielilor suportate va fi diferit, fiind mai înalt pentru primul tip de activitate).

Pentru analiza oportunității cheltuielilor, situația pe fiecare dintre elementele cheltuielilor trebuie să fie împărțită pe *domenii de risc,* care reprezintă o zonă de pierderi generale, în limitele cărora pierderile parțiale nu depășesc mărimea maxim admisibilă a nivelului stabilit de risc.

Astfel, se cunosc următoarele domenii de risc:

a) **Domeniul stabilității absolute** – în care gradul de risc corespunde valorii zero și se caracterizează prin lipsa unor oarecare pierderi în procesul de activitate antreprenorială, obținerea profitului planificat fiind un lucru sigur.

b) **Domeniul stabilității normale** se caracterizează printr-un grad minim al riscului. În această zonă pierderile maxime pe care le poate admite antreprenorul nu trebuie să depășească limitele *profitului net planificat.* Astfel, gradul minim de risc îi asigură firmei „acoperirea" tuturor cheltuielilor și obținerea acelei părți de profit, care permite acoperirea tuturor impozitelor.

c) **Domeniul instabil** se caracterizează printr-un nivel ridicat al riscului, în care nivelul pierderilor, rezultate din influențele diferitelor riscuri, nu depășesc mărimea *profitului brut.*

d) **Domeniul stării critice,** căreia îi corespunde gradul critic al riscului, în care pierderile generare de cheltuielile realizate sunt în limita *venitului global,* ceea ce contribuie la imposibilitatea acoperirii nivelului cheltuielilor de producție realizate.

e) **Domeniul situației de criză** este situația în care cheltuielile realizate de firmă îi generează pierderi egale sau mai mari decât volumul circulației mărfurilor.

Tabelul 4.1

Domeniile de plasare a firmei în funcţie de oportunitatea cheltuielilor

Domenii de plasare a firmei	Stabilitate absolută	Stabilitate normală	Situaţie instabilă	Situaţie critică	Situaţie de criză
Domeniile de risc	Lipsa riscului	Riscul minim	Riscul ridicat	Riscul critic	Riscul neadmisibil
Pierderile maxime	Lipsa de pierderi	Profitul net	Profitul brut	Venitul global	Circulaţia mărfurilor, patrimoniul firmei
Coeficientul β	0	0-25	25-50	50-75	75-100

După ce a fost calculat coeficientul β, în baza datelor perioadelor anterioare, fiecare dintre articolele de cheltuieli se analizează în parte, identificându-le pe domeniile de risc şi pierderilor maxime. Astfel, gradul de risc al domeniului activităţii antreprenoriale va corespunde mărimii maxime a riscului pe elemente de cheltuieli.

Metoda expert de evaluare a riscului poartă mai mult un caracter subiectiv în comparaţie cu celelalte metode, deoarece experţii care se ocupă de evaluarea riscului îşi expun opiniile şi viziunile lor pur subiective atât asupra situaţiei anterioare (trecute), cât şi a perspectivei de dezvoltare a ei.

Cel mai des această metodă se foloseşte când pentru aplicarea altor metode nu există o bază informaţională completă sau în situaţii excepţionale care nu au analogii, neavându-se posibilităţi de analiză a indicatorilor anteriori.

Esenţa metodei date constă în aceea că la întreprindere se evidenţiază o anumită grupă de risc, fiind analizate modalităţile lor de influenţă asupra firmei şi apreciate cu un anumit punctaj de probabilitate autenticitatea lor.

Există câteva metode expert de evaluare a riscului:

➔ *Metoda corporației bancare Elvețiene,* care constă din patru etape:

I. Determinarea principalelor direcții de analiză;
II. Acumularea datelor inițiale, gruparea prealabilă a lor și prelucrarea;
III. Prognozarea nemijlocită și stabilirea gradului de risc pe elementele separate de analiză (domenii de activitate antreprenorială);
IV. Determinarea totală a gradului de risc.

Pentru îndeplinirea acestor etape, se utilizează următoarea schemă a factorilor de risc, ce influențează asupra activității antreprenoriale.

Tabelul 4.2

Schema factorilor de risc

Factorii de risc	***Evaluarea pe ani***				
	1	**2**	**3**	**4**	***Anul prognozat***
I. Economia internă	*	*	*	*	**
II. Economia țării partenere	*	*	*	*	**
III. Datorii	*	*	*	*	**
IV. Alți factori	*	*	*	*	**

Bazându-ne pe importanța riscului, se evaluează fiecare dintre acești indicatori cu un anumit punctaj:

- 1-3 puncte – indică un nivel redus al riscului
- 4-6 puncte – indică un nivel moderat al riscului
- 7-9 puncte – indică un nivel înalt al riscului
- 10 puncte – indică un risc cu supranivel

Cu cât rezultatul final este mai mare, cu atât mai înalt este și nivelul riscului economic de țară.

➔ *Metoda Delphy* – se realizează cu ajutorul chestionarului.

➔ *Metoda BERI* – se folosește la determinarea riscului economic de țară.

Această metodă se bazează pe intervievierea a unui număr de 100 de experţi independenţi, care completează un chestionar ce include 15 factori de analiză a situaţiei economice şi politice a unei ţări. În baza acestui chestionar, fiecare expert estimează factorii incluşi în analiză, fiecare factor având o pondere maximă de estimare. Expertul nu poate evalua un factor mai mult decât ponderea lui maximă.

Tabelul 4. 3

Criteriile de evaluare a indicatorului BERI

Criteriile de evaluare	*Ponderea maximă, %*
1. Stabilitatea politică	12
2. Relaţiile cu investiţiile străine	6
3. Gradul de naţionalizare	6
4. Probabilitatea şi gradul de devalorizare a valutei naţionale	6
5. Starea balanţei de plăţi	6
6. Gradul de dezvoltare a birocraţiei	4
7. Ritmul de creştere economică	10
8. Convertibilitatea valutei	10
9. Calitatea îndeplinirii obligaţiilor contractuale	6
10. Nivelul cheltuielilor pentru remunerarea şi productivitatea muncii	8
11. Posibilităţile de folosire a serviciilor experţilor interni şi externi	2
12. Eficienţa organizării comunicării	4
13. Legăturile dintre întreprindere şi stat, întreprindere şi societate	4
14. Condiţii de primire a creditelor de scurtă durată	8
15. Condiţii de primire a creditelor de lungă durată	8

După efectuarea acestei analize de către experţi, se calculează ponderea totală pentru toţi factorii, mărimea căreia indică prezenţa sau lipsa oricărui risc.

Prin urmare, dacă ponderea obţinută este minimă, atunci gradul de risc este mai înalt

Metoda analitică de evaluare a riscului se efectuează prin realizarea următoarelor etape:

I. *Pregătirea pentru prelucrarea analitică a informaţiei, care poate fi efectuată prin următorii paşi:*

1) determinarea parametrului-cheie faţă de care se efectuează analiza timpului concret de activitate antreprenorială (ex., volumul vânzărilor, volumul profitului, rentabilitatea etc.);
2) selectarea factorilor care influenţează asupra activităţii firmei şi parametrului-cheie (ex., nivelul inflaţiei, stabilitatea politică, gradul de respectare a obligaţiilor contractului de furnizorii firmei etc.);
3) calculul valorilor parametrilor-cheie la toate etapele procesului de producţie (cercetare, implementare în producere, producere, declin).

Formulând în aşa mod consecutivitatea cheltuielilor şi a profiturilor, se poate determina nu numai eficienţa totală a domeniului cercetat de activitate a firmei, ci şi de a evidenţia importanţa parametrului la fiecare dintre etapele de cercetare.

II. *Se construiesc diagramele dependenţei indicatorilor rezultativi aleşi de mărimile datelor iniţiale.* Compararea diagramelor primite, permite evidenţierea indicatorilor de bază, care cel mai mult influenţează asupra activităţii antreprenoriale desfăşurate de întreprindere.

III. *Se determină valorile critice ale parametrilor de bază.* Cel mai uşor, în acest caz, poate fi calculat punctul critic al producerii sau zona fără pierderi, care ne indică volumul minim al vânzărilor necesare pentru acoperirea cheltuielilor firmei.

IV. *Se analizează căile posibile de ridicare a eficienţei şi stabilităţii activităţii firmei şi, respectiv, căile de reducere a riscului.* Acest lucru se face în baza analizei şi comparării rezultatelor obţinute ale parametrilor de bază.

Avantajele: aceasta combină în sine atât posibilităţile de analiză pe fiecare factor concret ce poate afecta pozitiv sau negativ firma, cât şi căile posibile de reducere a influenţei negative a diferitor riscuri asupra activităţii generale a întreprinderii prin influenţarea lor.

Metoda utilizării analogiilor se bazează pe analiza informaţiei despre situaţiile similare de risc, utilizând pentru diminuarea influenţei lor aceleaşi metode care au avut deja efecte pozitive.

Metoda analizei complexe a riscului, care constă nu numai în evidenţierea tuturor surselor de apariţie a riscului, dar şi surselor dominante care generează apariţia lor. În acest caz este oportun de a clasifica pierderile posibile conform influenţei lor asupra activităţii firmei (directe şi indirecte).

Analiza impactului încrucişat

Între factorii şi fenomenele cu risc pronunţat există întotdeauna o interdependenţă majoră a modului, formei şi momentului în care acestea se pot manifesta. Analiza impactului încrucişat este o tehnică de examinare a acestor relaţii cu scopul de a analiza probabilitatea de modificare viitoare a sistemului supus observării.

Tehnica este utilizată atât ca metodă de evaluare a stării curente în raport cu anumiţi factori de risc, cât şi ca metodă de dezvoltare şi testare a unor planuri alternative de prevenire a situaţiilor de criză.

Odată ce s-a stabilit orizontul de timp în care va avea loc analiza, procesul începe cu identificarea evenimentelor care pot să apară în acest interval de timp şi care pot influenţa semnificativ fenomenele de risc analizate. Identificarea lor este un proces complex de colaborare, care implică de cele mai multe ori efortul unui comitet multidisciplinar.

A doua fază constă în estimarea probabilităţii cu care fiecare eveniment în parte poate interveni în intervalul de timp avizat. Rezultatul procesului este denumit „matricea de impact încrucişat" (sau matricea de probabilităţi condiţionate) a evenimentelor majore ce favorizează apariţia unui fenomen de risc. Aceasta reprezintă agrearea opiniilor experţilor implicaţi în estimarea probabilităţilor.

În a treia fază, matricea de impact încrucişat este utilizată în vederea testării anumitor scenarii sau planuri de acţiuni concentrate în privinţa înţelegerii lanţului complex de efecte, pe care acestea le aduc asupra probabilităţii de apariţie a unor evenimente. Analiza ei comparativă cu execuţia iniţială va reflecta impactul acelei politici (Zamfirescu C. B., Filip F. G. „Metode de Foresight în Identificarea Riscurilor şi Asistarea Gestionărilor lor cu Calculatorul").

Metoda valorii aşteptate este o altă metodă de evaluare cantitativă a expunerii la risc frecvent, utilizată mai ales în cazul managementului pe programe şi proiecte.

Metoda valorii aşteptate defineşte drept modalitate de combinare a probabilităţii şi impactului operaţiunea de multiplicare. Ea este o metodă neutră, deoarece acordă aceiaşi importanţă atât probabilităţii, cât şi impactului la evaluarea expunerii la risc. În aceste condiţii, expunerea la risc se calculează după formula:

$$E = P \times I, \text{ unde:}$$

E este expunerea la risc;

P este probabilitatea de apariţie a riscului;

I este impactul asupra obiectivelor, dacă riscul s-ar materializa.

Fără a neglija celelalte resurse, totuşi, resursele financiare trebuie tratate prioritar, mai ales pentru faptul că oricând acestea pot fi convertite în celelalte resurse, pentru acoperirea eventualelor deficite. Astfel, această metodă este utilizată, în cele mai dese cazuri, pentru cuantificarea costurilor pe care le pot genera riscurile la realizare. Din tabelul 4.4 se observă cum fondul de risc pentru cele 5 riscuri identificate se poate reduce mai mult de 4 ori.

Metoda evaluează doar riscurile ce au probabilitate diferită de 1, ce înseamnă, în termenii teoriei probabilităţilor, că evenimentul nu mai este probabil, ci sigur. Dacă ceva se va întâmpla sigur în viitor nu se procedează la controlul riscului, ci la măsuri de gestionare a unei situaţii dificile.

Neajunsul grupei respective de metode este necesitatea acordării şi prelucrării unui volum mare de informaţie.

Tabelul 4.4

Evaluarea expunerii la risc prin metoda valorii aşteptate

Riscuri	*Probabilităţi de apariţie a riscurilor (P)*	*Impact – majorare de costuri (I)*	*Expunere la risc (P*I)*
Riscul 1	67%	3.5 mil.	2.345 mil
Riscul 2	28%	2.0 mil	0.560 mil
Riscul 3	50%	5.0 mil	2.500 mil
Riscul 4	90%	1.0 mil	0.900 mil
Riscul 5	10%	30.0 mil	3.000 mil
Total		**41.5 mil**	**9.305 mil**

Sursa: Ministerul Finanţelor Publice(România), Unitatea Centrală de Armonizare a Sistemelor de Management Financiar şi Control, Metodologie de Implementare a Standardului de Control Intern „Managementul Riscurilor", 2007, p. 47-49

Concluzionând, putem afirma că evaluarea riscurilor are o importanţă majoră, căci de corectitudinea efectuării acesteia depinde nu doar derularea ulterioară a procesului de gestionare a riscurilor, ci şi întreaga activitate a întreprinderii.

Metode de evaluare a riscurilor utilizate în practica antreprenorială sunt:

1. În anumite situaţii, mărimea riscului este determinată drept raportul dintre probabilitatea succesului şi nivelul consecinţelor nefavorabile, care pot apărea în realizarea unei anumite activităţi, a unui proiect sau a unei acţiuni.
2. Uneori antreprenorii determină nivelul riscului ca produsul dintre mărimea pierderii aşteptate şi probabilitatea ei de realizare. Pentru determinarea acestui nivel, se utilizează funcţia riscului:

$$H = Ap1 + (A + B)\,p2,$$ unde:

H - riscul, A şi B – pierderea la alegerea soluţiei, $p1$ şi $p2$ – gradul de încredere în producerea greşelilor la luarea deciziilor.

3. Determinarea riscului economic, din punctul de vedere al succesului economic şi tehnic, se realizează prin metoda americană de evaluare a inovaţiilor tehnice. Partea cea mai importantă a acestei metode constă în tendinţa de a include în evaluare caracterul probabilistic al rezultatului în condiţii de incertitudine, toate cheltuielile şi veniturile aşteptate.

Determinarea acestui nivel se realizează prin următoarea relaţie:

$$E = (V \times Pr \times T \times Pm \times P\kappa) / E_3, \text{ unde:}$$

E – eficienţa vânzării noului produs; V – volumul anual de vânzări ale noului produs Pr – preţul noului produs, T – ciclul de viaţă al noului produs; Pt – probabilitatea succesului tehnic; Pc – probabilitatea succesului comercial; C_3 – suma totală a cheltuielilor.

4. Metoda „arborelui de refuz" este o reprezentare grafică a întregului lanţ al evenimentelor, realizarea cărora poate genera obţinerea de efecte negative celor aşteptate, fiind identificate cauzele acestor rezultate. Cel mai frecvent metoda dată se utilizează în antreprenoriatul de producţie şi la evaluarea riscurilor antreprenoriale şi investiţionale.

4.3. Evaluarea relativă a riscului în baza analizei situaţiei financiare a firmei

Tehnici de decizie

Simularea Monte-Carlo este denumită astfel, deoarece s-a dezvoltat din matematica jocurilor de noroc la cazino. Această metodă leagă sensibilitatea şi distribuţiile de probabilitate ale variabilelor de intrare. Simularea necesită, însă, un computer relativ puternic şi un pachet eficient de programe pentru planificare financiară, în timp ce analiza scenariilor poate fi realizată pe un PC cu un program de calcul tabelar sau chiar cu un calculator de buzunar.

Primul pas al unei simulări computerizate este specificarea distribuţiei de probabilitate a fiecărei variabile incerte, care determină fluxul de numerar. Odată realizat acest lucru, simularea continuă, după cum urmează:

1. Computerul alege o valoare la întâmplare pentru fiecare variabilă incertă, pe baza distribuției specifice de probabilitate a variabilei. De exemplu, la prima execuție a modelului se selectează o valoare pentru numărul de unități vândute.
2. Valoarea selectivă pentru fiecare variabilă incertă, împreună cu valorile pentru factorii considerați constanți, cum ar fi cheltuielile cu impozitul de profit și amortizarea, se utilizează în cadrul modelului pentru a determina fluxurile nete de numerar în fiecare an; aceste fluxuri de numerar sunt apoi utilizate pentru a determina valoarea VAN a proiectului la prima execuție a simulării.
3. Se repetă pașii 1 și 2 de mai multe ori, de exemplu de 500 de ori, având ca rezultat 500 de valori VAN, obținând astfel o distribuție de probabilitate.

Principalul avantaj al simulării este faptul că prezintă toată gama de rezultate posibile și probabilitățile acestora, și nu doar o estimație punctuală a VAN.

În pofida avantajelor evidente, simularea Monte Carlo nu este utilizată frecvent în industrie. O problemă majoră reprezintă specificarea corelațiilor dintre variabilele incerte ale fluxului de numerar. Facilitățile programelor permit încorporarea oricărui tip de corelație între variabile, într-o analiză prin simulare; de exemplu @RISK, un program de simulare, permite specificarea atât a corelațiilor intervariabile, cât și a celor temporale. Însă nu este deloc ușor a specifica valoarea acestor corelații.

Altă problemă care apare la simulare este că, în urma unei astfel de analize, nu există o regulă precisă pentru luarea deciziei. Rezultatul este o valoare estimată a VAN și o distribuție a acestei valori estimate, care poate fi apoi utilizată pentru a judeca riscul individual al proiectului. Analiza nu oferă, însă, nici un mecanism care să indice dacă profitabilitatea proiectului, măsurată de valoarea estimată a VAN, este suficientă pentru a compensa riscul măsurat de σ_{VAN} sau CV_{VAN}.

În fine, simularea ignoră efectele diversificării atât între proiectele din cadrul firmei, cât şi a portofoliilor personale ale investitorilor. Astfel, un proiect individual ar putea avea rentabilităţi cu un grad mare de incertitudine, dacă este evaluat drept un proiect de sine stătător; dar dacă rentabilitatea sa nu este corelată cu rentabilitatea celorlaltor active ale firmei, proiectul ar putea să nu fie foarte riscant din punctul de vedere al riscului de firmă sau de piaţă. Într-adevăr, dacă rentabilitatea proiectului este corelată negativ cu rentabilitatea celorlaltor active ale firmei, ar putea reduce, de fapt, riscul de firmă şi cu cât este mai mare σ_{VAN}, cu atât va diminua riscul total al firmei. Similar, dacă rentabilitatea unui proiect nu este corelată pozitiv cu bursa de valori, chiar un proiect cu rentabilitate foarte variabilă ar putea să nu fie considerat riscant de către investitorii diversificaţi, care sunt mai preocupaţi de riscul de piaţă decât de riscul total.

Aceste metode analizate mai sus pot fi utilizate de orice unitate economică, proiectul căreia se află într-o stare de incertitudine şi acesta poate fi profitabil şi cu câştiguri maxime, dacă decizia este luată corect.

Bibliografie:

1. Slobodeanu Neli, *„Analiza şi evaluarea riscurilor economic şi financiar ale întreprinderii"*, t. de doctor 2008, p 29
2. Zamfirescu C. B., Filip F. G. *„Metode de Foresight în Identificarea Riscurilor şi Asistarea Gestionărilor lor cu Calculatorul"*
3. Иода Е. В., Иода Ю. В., Мешкова Л. Л., Болотина Е. Н. *Управление предпринимательскими рисками.* Воронеж: изд-во ТГТУ, 2002
4. *Основы предпринимательства* / Под ред. А. С. Пелиха. Ростов-на-Дону: Эксперное бюро. М.: Гардарика, 1996. – 256 с.
5. Ghiţă Emil *„Managementul riscurilor. Orientari noi în activitatea de evaluare a riscurilor"*, Revista „Finanţe Publice şi Contabilitate", 2005, nr.2

Capitolul 5
CĂILE PRINCIPALE ŞI METODELE DE REDUCERE A RISCULUI

5.1. Diversificarea ca metodă de reducere a riscului
5.2. Transmiterea riscurilor
5.3. Metode interne de reducere a riscurilor

5.1. Diversificarea ca metodă de reducere a riscului

Pentru reducerea riscului, antreprenorii activează în două direcţii:

1) evitarea riscurilor posibile;
2) minimizarea acţiunii riscului asupra rezultatelor activităţii productiv-financiare.

Suprimând (anulând) riscul, firma îşi lezează dreptul de a primi venituri suplimentare legate de risc, întrucât situaţia de risc presupune nu numai suportarea unor pierderi, cheltuieli, ci şi primirea de beneficii mult mai mari decât cele prognozate.

La asumarea de către firmă a riscului antreprenorial, aceasta trebuie să ţină cont de următoarele momente:

a) pierderile care apar în urma activităţii firmei, aşa ca defectarea utilajului, furturile mici, greşelile angajaţilor şi care uşor pot fi calculate, trebuie să fie considerate drept cheltuieli operative, dar şi pierderi în urma acţiunii riscului;
b) pierderile care apar drept cazuri excepţionale aşa ca incendiile, inundaţiile, cutremurele, distrugerea încărcăturilor este necesar de a le evidenţia din toate celelalte pierderi, întrucât acestea pot fi uşor minimalizate, spre ex., din contul asigurărilor.

Una din metodele de minimizare a riscului este reducerea pierderilor prin intermediul divizării şi combinării riscurilor.

Divizarea riscurilor se efectuează, de regulă, din contul separării activelor firmei pe domenii omogene sau neomogene.

Combinarea riscurilor este o metodă de minimalizare a riscurilor prin care riscul posibil este împărţit între câţiva agenţi economici.

O metodă eficientă de separare a activelor firmei, cu o ulterioară combinare a riscurilor, o reprezintă diversificarea.

Diversificarea activităţii antreprenoriale constă în raportarea eforturilor şi a investiţiilor capitale între diferite tipuri de activitate legate reciproc. Diversificarea poate avea două forme:

- diversificarea de concentrare – completarea sortimentului producţiei cu produse omogene celor deja fabricate;
- diversificarea pe orizontală – completarea sortimentului cu produse neomogene celor fabricate, dar care au cerere pe piaţă.

Ambele forme de diversificare contribuie la minimizarea unui anumit spectru de riscuri şi întreprinzătorul le poate utiliza, fiind influenţat de mai mulţi factori.

Fiecare metodă de diversificare are punctele sale forte şi slabe, acestea fiind prezentate în tabelul următor.

Tabelul 5.1

Avantajul şi dezavantajele diversificării riscurilor

Tipul de diversificare	Avantaje	Dezavantaje
Diversificarea de concentrare	Cheltuieli reduse pentru realizare Nu necesită eforturi mari pentru promovarea noului produs/serviciu Poate asigura un grad mai înalt de competitivitate al companiei	Nu întotdeauna poate ţinti şi alte pieţe Riscul financiar este foarte mare în caz de eşec
Diversificarea pe orizontală	Poate penetra pe noi segmente şi pieţe de desfacere Diminuează substanţial riscul financiar În caz de succes se realizează supraprofituri considerabile	Necesită cheltuieli enorme pentru realizarea proiectului Este dificil de a fi competitivi pe pieţe şi segmente noi Sunt necesare eforturi considerabile pentru penetrare şi promovare

În Republica Moldova cea mai răspândită formă de diversificare este cea de concentrare, pe care o aplică aproximativ 80% din companii. Drept exemple putem prezenta: Gura Căinarului., Ionel SA, Artima SA, Bucuria SA, companiile din domeniul asigurărilor, băncile comerciale, asociaţiile producătoare de produse lactate şi mezeluri etc.

Diversificarea pe orizontală este utilizată de un număr foarte restrâns de companii autohtone, printre care: DAAC HERMES, Franzeluţa SA, Elita 5, Le gridge, Şerif SA.

Tabelul 5.2

Exemple de aplicare a diferitelor forme de diversificare

Diversificare cu semnul plus	*Diversificare cu semnul minus*
Compania IBM nu s-ar bucura astăzi de popularitatea existentă, dacă şi-ar fi lăsat direcţia iniţială de activitate – producerea cântarelor pentru împachetarea cărnii. Compania Nokia şi-a început afacerea de la producerea hârtiei. În afacerea telecomunicaţiilor, ea a intrat la sfârşitul secolului XX, obţinând succesul din prezent doar câţiva ani în urmă. Un exemplu de diversificare reuşită poate servi şi compania Marriott. Începând afacerea în domeniul restaurantelor, ea şi-a lărgit clientela din contul includerii serviciilor alimentaţiei publice în domeniul transportărilor aeriene şi afacerile hoteliere. Prin urmare, compania a ieşit pe piaţa serviciilor hoteliere (agenţii de turism, organizarea curselor maritime) realizând şi un şir de proiecte de agrement (parcuri de distracţii). Toate aceste direcţii de	Firma elveţiană de asigurări Zurich Financial Services AG nu a reuşit prin diversificare. Având dorinţa de a domina lumea asigurărilor, directorul companiei Rolph Cuppe a cumpărat câteva companii financiare şi investiţionale, cheltuind câteva miliarde de dolari. Prin urmare, aceste procurări iau generat companiei pentru prima jumătate a anului 2002 reducere de capital în mărime de 16%. O rezonanţă mare au avut-o problemele conglomeratului Vivendi Universal, la care, pentru anul 2001, cheltuielile au depăşit veniturile cu 14 mlrd. euro, iar către toamna anului 2002 datoriile creditorilor au constituit 19 mlrd. euro. Firma a început afacerea de la deservirile comunale, iar mai târziu s-a diversificat în domeniul poligrafic, audioînscrieri, mediatecă şi altele. O investiţie nereuşită a făcut-o corporaţia Pfizer, procurând compania

afaceri sunt de ordin omogen, ceea ce ne permite să confirmăm că diversificarea de concentrare poate genera mari succese pentru firmele care o practică.	Schich-Wilkinson Sward (a doua companie din lume de producere fabricare a produselor pentru ras). Noua afacere n-a putut să se infiltreze în structura Pfiser, fapt ce a condus la vinderea, în anul 2004, a companiei procurate. Ultimii 20-30 de ani sunt foarte bogaţi în astfel de exemple. O nereuşită în acest sens a avut-o şi compania Kodak, care a dorit să-şi diversifice activitatea prin intermediul produselor de îngrijire pentru bolnavi. Pe parcursul anilor '90 strategia de diversificare era prioritară pentru compania Şkoda Holding. Urmările pentru companie au fost grave: în anul 1998 ea a fost anunţată falimentară.

Diversificarea, după cum am văzut din exemplele de mai sus, îşi are şi riscurile sale, deoarece pe lângă resursele necesare implică cunoaşterea atât a concurenţilor potenţiali, cât şi a procesului specific domeniului de activitate. În condiţiile de globalizare, ţările cu economie în tranziţie duc lipsă de tehnologii performante, resurse manageriale şi investiţionale, ceea ce face ca diversificarea pe orizontală să fie prea costisitoare şi neeficientă, mărind considerabil riscul concurenţial.

5.2. Transmiterea riscurilor

O altă metodă de reducere a riscurilor o reprezintă **transmiterea resurselor**, la care antreprenorul poate recurge în următoarele cazuri:

- când pentru partea ce transmite riscul pierderile sunt abuzive decât pentru partea ce-l primeşte;
- când partea ce primeşte riscul dispune de metode mai eficiente de evaluare şi gestiune.

Transmiterea riscului se efectuează prin intermediul contractului. Astfel, deosebim următoarele ***tipuri de contracte*** în funcţie de risc:

a) *Contracte de păstrare şi transportare a încărcăturilor*

În acest caz, volumul riscurilor transmise depinde de statutul părţilor implicate şi condiţiile ce sunt prevăzute de contract. Încheind contractul de transportare a încărcăturilor şi depozitare a lor, firma de antreprenoriat transmite companiei de transport riscuri statice legate de stricarea sau pierderea producţiei de către compania de transport fie întâmplător, fie din cauza lor. Totodată, pierderile privind micşorarea preţului de piaţă le suportă firma-antreprenor, chiar dacă o astfel de reducere este legată de reţinerea transportărilor.

b) *Contracte de vânzare, deservire şi furnizare* care, de asemenea, prezintă o posibilitate reală pentru firme de a-şi reduce riscul.

Producătorul sau distribuitorul, de obicei, propune consumatorului garanţie în eliminarea sau înlăturarea defectelor mărfurilor necalitative. Prin aceasta cumpărătorul, achiziţionând marfă sau serviciu, transmite riscurile legate de exploatarea lor producătorului sau distribuitorului în perioada de garanţie.

c) *Contract de chezăşie*

Într-un astfel de contract participă trei părţi: prima parte – chezaşul; a doua parte – beneficiarul şi a treia parte – creditul. Sensul este că chezaşul dă garanţie creditorului că datoria beneficiarului va fi întoarsă, indiferent de faptul va fi succes sau pierdere activitatea beneficiarului; de asemenea, îşi asumă responsabilitatea în rambursarea datoriei, însă cota riscului pe care beneficiarul nu o va putea acoperi în caz de eşec este transmisă chezaşilor.

d) *Acord factoring* (finanţare sub cedarea cerinţelor băneşti)

Aici este vorba despre transmiterea riscului creditar. În astfel de operaţii participă trei părţi:

1) factor-intermediar, care pot fi bănci comerciale sau alte organizaţii creditare;
2) întreprindere-aderent;
3) întreprindere-cumpărător.

Principiul de bază ale factoringului constă în cumpărarea de factorul-intermediar de la clientul său (aderentul) a cerinţelor faţă de cumpărătorii săi. De fapt, factorul intermediar procură (cumpără) datoria debitoare de obicei în decurs de două-trei zile, achitând 70-80% din cerinţe sub formă de avans. Restul banilor sunt achitaţi clientului băncii după încasarea mijloacelor băneşti pe cont de la cumpărători.

Costul factoringului este compus din 2 elemente:

- tarif procentual pe credit (adesea cu 1 sau 2% mai mari decât tariful bancar procentual);
- comisioane, care depind de mărimea rotaţiei şi a capacităţii de plată a cumpărătorilor, care variază în limitele 0,5-2% de la suma conturilor.

e) *Contracte bursiere*, care reduc riscul de aprovizionare în condiţiile aşteptărilor inflaţioniste şi lipsei canalelor operative de realizare a achiziţiilor.

5.3. Metode interne de reducere a riscurilor antreprenoriale

Înainte de a se adresa după ajutor la alte organizaţii, firma trebuie să utilizeze mai întâi de toate ***posibilităţile sale interne de micşorare a riscului***:

- în primul rând, controlul partenerilor săi de afaceri;
- în al doilea rând, alcătuirea corectă a contractilul de afaceri;
- în al treilea rând, planificarea şi prognozarea activităţii firmei prin întocmirea planului de afaceri;

➔ în al patrulea rând, alegerea corectă a personalului firmei.

1. *Controlul partenerilor de afaceri*

În SUA businessmenii practică regula 5 „C", cu ajutorul căreia se poate evalua capacitatea creditară a partenerului. În acest caz, *firma trebuie să cunoască următoarele*:

a) caracterul (character) – personalitatea, reputaţia în lumea de afaceri, responsabilitatea în îndeplinirea obligaţiunilor luate;
b) posibilităţile financiare (capacity) – capacitatea de a rambursa împrumutul din contul încasărilor curente financiare sau din contul realizării activelor;
c) averea (capital) – volumul şi structura capitalului acţionar;
d) asigurarea (collateral) – tipurile şi costurile activelor propuse în calitate de gaj la primirea creditului;
e) condiţiile generale (conditions) – starea conjuncturii economice şi alţi factori externi.

2. *Alcătuirea corectă a contractului de afaceri*, ce se bazează pe examinarea condiţiilor iniţiale oferite de viitorii parteneri.

În funcţie de informaţia primară furnizată, afacerile pot fi clasificate în următoarele tipuri:

➔ **Afaceri fiabile** – sunt prezentate documente veridice, preţul produselor este comparabil cu cel de pe piaţă, există o cerere nelimitată la produsele sau serviciile care servesc drept obiect al contractului.
➔ **Afaceri reale** – sunt prezentate documente veridice, preţul produselor este comparabil cu cel de pe piaţă, însă există o cerere limitată la produsele sau serviciile care servesc drept obiect al contractului.
➔ **Afaceri dubioase** – sunt prezentate documente veridice, iar condiţiile afacerii necesită o expertiză suplimentară.
➔ **Afaceri ireale** – se prezintă copiile documentelor care, după cum şi condiţiile contractului, cer o expertiză suplimentară.

Clasificarea propusă permite antreprenorilor să determine caracterul afacerii propuse şi să-şi facă alegerea.

În cazul în care, conform analizei prin intermediul regulii 5 „c", pe antreprenor îl aranjează viitorul partener, în faţa lui apare altă problemă şi anume cea legată de alcătuirea corectă a contractului de afaceri, prin intermedul căruia s-ar putea reduce sau diminua un şir de riscuri.

În tabelul de mai jos sunt propuse unele acţiuni ce pot fi întreprinse de antreprenor pentru a diminua riscurile potenţiale în etapa negocierii şi parafării contractelor de afaceri.

Tabelul 5.3

Căile de reducere a riscurilor prin intermediul contractelor de afaceri

Tipul riscului	*Acţiunile posibile ale antreprenorului*
Riscul de neîndeplinire a obligaţiilor contractuale	1. Încheierea unui protocol de intenţii în care s-ar indica termenele în care fiecare parte poate introduce modificări şi mărimea responsabilităţii părţilor în caz de refuz de a semna contractul; 2. Includerea în contract a sistemului de penalizări pentru fiecare obligaţie în mod separat; 3. Includerea în contract a amenzilor pentru fiecare zi de întârziere în îndeplinirea obligaţiilor contractuale; 4. Includerea în contract a mărimii responsabilităţii părţilor în situaţii de forţă majoră; 5. Includerea în contract a modalităţilor de soluţionare a litigiilor în situaţii conflictuale.
Riscul de neachitare	1. Utilizarea modalităţilor de achitare în avans total sau parţial; 2. Transmiterea drepturilor de proprietate după achitarea totală; 3. Utilizarea serviciilor bancare prin sistemul acreditiv de achitare; 4. Includerea în contract a condiţiilor de achitare prin gaj; 5. Includerea în contract a acordului de factoring cu o instituţie financiară.

3. *Alcătuirea corectă a planului de afaceri,* este ca încă una din sursele de minimalizare a riscului antreprenorial.

Planul de afaceri îndeplineşte trei funcţii:

a) poate fi utilizat pentru elaborarea concepţiei de conducere a businessului;
b) este un instrument cu ajutorul căruia antreprenorul poate evalua rezultatele activităţii pentru o anumită perioadă;
c) poate contribui la atragerea mijloacelor băneşti.

4. *Alegerea corectă a personalului firmei*

Cu cât mai mulţi oameni lucrează în firmă, cu atât mai mare va fi riscul de la primirea deciziilor ale fiecărui om.

De aceea, o importanţă majoră pentru activitatea eficientă a firmei o are procedura de selectare şi recrutare a cadrelor.

Antreprenorul vestit Wilyam Iangher spune că „pentru crearea unei echipe eficiente de specialişti şi manageri este necesar de a respecta următoarele reguli":

- angajaţi numai persoane cu experienţă de muncă;
- selectaţi pe cei mai calificaţi lucrători;
- aflaţi dacă pregătirea lucrătorilor angajaţi corespunde culturii organizaţionale;
- străduiţi-vă să căutaţi persoanele cu care aţi mai lucrat;
- faceţi aşa ca echipa de conducere să fie cât mai mică.

Căutarea angajaţilor poate avea loc pe următoarele canale:

a) mijloacele de informare mass-media;
b) contacte personale – predomină;
c) agenţii de selectare a cadrelor;
d) pregătirea propriilor cadre;
e) instituţii de învăţământ;
f) pe bază de concens.

Metodele principale care se utilizează de conducătorii firmei pentru selectarea cadrelor sunt:

- interviul
- testarea

- termenul de încercare
- recurgerea la ajutorul centrelor de pregătire şi recalificare a cadrelor.

6. *Organizarea protecţiei tainei comerciale a firmei,* care poate favoriza sau defavoriza activitatea ei.

Informaţia nu există singură de la sine, dar este în strânsă legătură cu purtătorii săi, aşa ca documentele de hârtie, casetele video, fişierele din computer, comunicările telefonice, prin fax etc. Respectiv, pentru protecţia tainei comerciale a firmei, este necesar de a organiza corect:

- Ordinea lucrului cu documentele interne ale organizaţiei, care conţin informaţie confidenţială;
- Controlul asupra mijloacelor de copiere şi multiplicare a documentelor;
- Evidenţa şi protecţia unor tipuri de materiale şi produse finite;
- Ocrotirea teritoriului organizaţiei şi a clădirilor strategice;
- Controlul asupra vizitelor făcute pe teritoriul firmei de persoanele străine.

Sursa principală de scurgere a tainei comerciale o reprezintă **oamenii**. Prin urmare, probabilitatea de obţinere a informaţiei confidenţiale prin utilizarea unor aşa modalităţi ca mituirea lucrătorilor, şantajarea, atragerea lor constituie 43%. Utilizarea modalităţii de extragere a informaţiei de la lucrători constituie 24%; prin pătrunderea în reţeaua de calculatoare – 18%; prin furtul de documente – 10%; prin ascultarea convorbirilor telefonice – 5%. Deci, personalul întreprinderii, pe de o parte, reprezintă resursa de bază care asigură existenţa şi dezvoltarea companiei, iar, pe de altă parte, unii angajaţi, în virtutea anumitor circumstanţe, pot deveni surse de scurgere a informaţiei confidenţiale.

Drept canale de scurgere a informaţiei confidenţiale pot servi:

- Instituţiile de stat;
- Intermediarii şi partenerii;
- Firmele de avocaţi şi de consultanţă;
- Spionajul industrial;

- Angajaţii firmei;
- Reclama, produsele poligrafice, presa etc.

Pentru reducerea riscului de scurgere a informaţiei confidenţiale, antreprenorul trebuie să respecte următoarele reguli:

- să existe unitatea de decizie a problemelor de producţie, comerciale şi financiare;
- să selecteze corect persoanele care vor avea acces la informaţia comercială;
- să reducă la minim numărul persoanelor care vor avea acces la această informaţie;
- să păstreze informaţia pe diferite suporturi, pentru a evita dispariţia sau spionajul ei.

Bibliografie:

1. Cocriş V., Işan V., *Economia afacerilor.* – Editura Graphix, Iaşi, 1995
2. Coşea M., Nastovici L., *Evaluarea riscurilor*, Editura Economică, Bucureşti, 2000
3. Slobodeanu N., *„Analiza şi evaluarea riscurilor economice şi financiare ale întreprinderii"*, Chişinău, 2008
4. Regester M., Larkin J., *Managementul crizelor şi al situaţiilor de risc*, Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2003
5. Popescu D. *„Combaterea riscului în afaceri"*, Tribuna Economică 2006, nr.16
6. Budica A. *„Metode specifice de asumare a riscului"*, Tribuna Economică 2006, nr.22
7. Трошин А.С. *Управление экономическими рисками в условиях неопределенности*: Дис. к.э.н.: 08.00.05. – Н. Новгород, 1999. – 146 с.
8. Самочкин В.Н., Тимофеева О.А., Калюкин А.А., Захаров Р.А. *Учет риска при принятии управленческих решений на этапе формирования бюджета* // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №3. – с. 52-58.

9. Райзберг Б.А. *Предпринимательство и риск.* – М.: Знание (Серия «Экономика» №4), 1992. – 64 с.
10. Максимчук Е.В. *Управление экономическими рисками на предприятии:* Дис. к.э.н.: 08.00.05. – Белгород, 2000. – 162 с.
11. Дубров А.М., Лагоша Б.А., Хрусталев Е.Ю. *Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе.* – М.: Финансы и статистика, 1999. – 176 с.